

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н. проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

16. 06. 2016

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление трудовыми ресурсами организации в условиях экономического кризиса (на примере общества с ограниченной ответственностью «БИТ Основа бизнеса», г. Пенза)»

Автор работы _____ (наименование темы)
Н.Г. Косырева
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120284-2016 Группа _____ МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.п.н., доцент, О.А. Вдовина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Вдовина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____ О.А. Вдовина
по проблеме исследования (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Управленческие решения и их _____ О.А. Вдовина
обоснование в рамках изучаемой проблемы (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Нормоконтролер _____ О.А. Вдовина
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Косыревой Надежды Геннадьевны
на тему: «Управление трудовыми ресурсами организации в условиях
экономического кризиса (на примере ООО «Бит основа бизнеса»)

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложения, библиографического списка, приложений.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В первой главе изучается социально-экономическая сущность трудовых ресурсов, даётся определение кризиса, рассматривается методика изучения системы и механизмов управления трудовыми ресурсами организации в условиях кризиса.

Вторая глава - аналитическая, она включает анализ системы и методов управления персоналом в условиях кризиса на примере ООО «Бит основа бизнеса».

В третьей главе разработаны приоритетные направления повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	10
1.1. Социально-экономическая сущность категории «трудовые ресурсы»	10
1.2. Сущность и особенности экономического кризиса	19
1.3. Методика изучения системы и механизмов управления трудовыми ресурсами организации в условиях кризиса	23
2. ИЗУЧЕНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «БИТ ОСНОВА БИЗНЕСА» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	27
2.1. Оценка качественного и количественного состава трудовых ресурсов	27
2.2. Анализ системы и методов управления персоналом в условиях кризиса	34
2.3. Оценка эффективности кадрового планирования и мотивации в ООО «Бит основа бизнеса»	39
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА	52
3.1. Механизмы управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса	54
3.2. Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования в условиях кризиса	56
3.3. Экономическое обеспечение предлагаемых мероприятий	59
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65
ГЛОССАРИЙ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Управление предприятием в условиях кризиса является предметом заботы не только его руководителей, собственников, но и множества взаимодействующих с ним предприятий и организаций. Кризисное управление по своей природе управление, возлагающее дополнительные риски на множество экономических структур, без участия которых предприятия не может выжить.

Развитие современной экономики, ее конкурентоспособности, масштабов научно-технических преобразований, выпуска высококачественной продукции обуславливается, в первую очередь, трудовыми ресурсами, задействованными в отраслях экономики.

В современных условиях именно трудовые ресурсы рассматривают как наиважнейшие ресурсы организации. Они являются главной производительной силой общества. Поэтому процветает то общество, которое создало условия для лучшего использования, воспроизводства и развития данного ресурса.¹

Экономический кризис-это резкое,порой обвальное ухудшение состояния экономики отдельной страны либо сообщества стран.Его признаки- нарушение производственных связей, рост безработицы, банкротство предприятий, общий склад. Конечный итог- падение уровня жизни и благосостояния населения. Кризисы экономического развития проявляются в перепроизводстве товаров относительно спроса, изменении условий получения капитала, массовых увольнениях и прочих потрясениях социально-экономического характера.²

Экономика любой страны в конкретный промежуток времени находится в одном из двух состояний. Стабильность, когда производство и потребление в целом сбалансированы. При этом экономический рост идет по прямой траектории. Несбалансированность, когда нарушаются нормальные пропорции экономических процессов,ведущие к кризисному состоянию.

¹Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами /И.А. Никитина. - Спб.: Питер, 2015. -- С.26

² А.Г. Аганвеган. Экономический кризис.- ЭКО. - 2015- С.14

Экономический кризис- это глобальное нарушение равновесия финансовой-хозяйственной системы. Оно сопровождается утратой нормальных связей в сфере производства и торговли и ведет, в конечном счете, к полному дисбалансу системы.

С точки зрения науки, экономический кризис- это нарушение равновесия спроса и предложения на товары и услуги. Сущность его наблюдается в излишке производства товаров по сравнению со спросом. Современные экономисты характеризуют кризис как состояние экономики, при том котором она обречена на внутренние и внешние изменения. Характеристики его-сила, длительность и масштаб.

Отметим, что последствия экономического кризиса могут быть благотворными. В конечном итоге он дает импульс, развитию экономики, неся стимулирующую функцию. Под его влиянием сокращаются издержки производства, растет конкуренция, создается стимул для избавления от морально устаревших средств производства и обновления на новой технической основе. Поэтому кризис-важнейший элемент саморегулирования рыночно-экономической системы.

От спада, как правило, сильнее других страдают отрасли, выпускающие товары и средства долгосрочного пользования. Особенно строительство.

Отрасли, выпускающие товары для кратковременного использования, реагируют не так болезненно. Пути выхода зависят от вызвавших его причин.

2008 год характеризуется в мировой экономике как кризис, характер которого имеет три важные особенности:

-глобальный кризис охватил почти все страны и регионы, при этом он сильнее сказался в успешных странах, а застойные пострадали в меньшей степени;

-в России большинство проблем наблюдалось в местах и районах экономического бума, в отстающих регионах изменения чувствовались минимально;

-структурный характер кризиса, предполагая обновление технологической

базы всей мировой экономики.³

Кризис получил инновационный характер, в результате чего были созданы и получили широкое распространение финансовые инновации как новые инструменты рынка. Они кардинально изменили рынок сырьевых товаров. Цена на нефть, зависевшая прежде от соотношения спроса и предложения, и потому частично контролируемая производителями, стала теперь формироваться на финансовых рынках действиями брокеров, торгующих финансовыми инструментами, связанными с ее поставками. В то же время политическая и экономическая элита потеряла контроль над перемещением финансовых инструментов. Поэтому кризис 2008 год называют еще 'бунтом машин против собственных создателей'.

В 2015 году проблемы в стране остались теми же. Сохраняется нестабильность и ослабление рубля. Дефицит рубля ожидается гораздо больше прогнозируемого, то же относится и к падению ВВП. Из-за санкций российские компании лишились возможностей рефинансирования и начали обращаться за помощью к государству. Но совокупные средства Центробанка и резервного фонда оказались меньше суммарного внешнего долга. Из-за роста цен населения экономив на покупки необходимых бытовых товаров или покупает самое дешевое.⁴

Целью выпускной квалифицированной работы является разработка системы управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса .

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- рассмотреть социальную-экономическую сущность категории «трудовые ресурсы»;
- изучить сущность и особенности экономического кризиса;
- изучить практику управления трудовыми ресурсами ООО «Бит основа бизнеса» в условиях кризиса;

³М. Ершов «Экономический кризис в России : причины и последствия» //«Вопросы экономики», 2008г-С.37

⁴Мау В., Улюкаев А. Глобальный кризис и тенденции экономического развития // Вопросы экономики. 2015-С.24.

- оценить качественного и количественного состава трудовых ресурсов;
- проанализировать систему и методы управления персоналом в условиях кризиса
- оценить эффективность кадрового планирования и мотивации в ООО «Бит основа бизнеса»;
- разработать механизмы управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадрового планирования в условиях кризиса;
- провести экономическую оценку предлагаемых мероприятий;

Объектом исследования выступает ООО «Бит основа бизнеса», занимающаяся реализацией масштабных проектов автоматизации для средних и крупных предприятий и организаций.

Предметом исследования является система управления трудовыми ресурсами в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, глоссария, приложений.

В первой главе изучается социально-экономическая сущность трудовых ресурсов, даётся определение кризиса, рассматривается методика изучения системы и механизмов управления трудовыми ресурсами организации в условиях кризиса.

Вторая глава - аналитическая, она включает анализ системы и методов управления персоналом в условиях кризиса на примере ООО «Бит основа бизнеса».

В третьей главе разработаны приоритетные направления повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы на предприятиях для выявления приоритетов мер по совершенствованию процесса управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Социально-экономическая сущность категории «трудовые ресурсы»

С развитием рыночных отношений в производственной системе предприятия трудовые ресурсы выступают наиболее важным элементом обеспечения производства продукции, ее сбыта и реализации других функций деятельности предприятия, главной из которых является функция управления предприятием. Эффективное функционирование предприятия невозможно без выбора целей формирования и использования трудовых ресурсов в соответствии с потребностями производственной системы предприятия и решения задачи оптимального распределения ресурсов. Поскольку задач может быть много, они требуют своего совместного эффективного решения. В связи с этим, представляется целесообразным рассмотреть, прежде всего самого понятия «трудовые ресурсы предприятия» с позиций существенных признаков этой экономической категории.

Трудовые ресурсы являются первой производительной силой общественного производства, а производительность труда определяющий социально-экономического развития общества в целом.

Несколько иначе трактовали ученые понятие трудовые ресурсы например Н.А.Витке понимал управление трудовыми ресурсами как способ реализации творческого потенциала работников на общее дело. По его мнению, социалистическое общество создает все предпосылки для раскрытия способностей человеческих ресурсов.⁵

М.И. Скваржинский представил экономический механизм перехода трудовых ресурсов в трудовой потенциал. По его мнению, трудовые ресурсы, рабочая сила и трудовой потенциал являются стадиями движения личного

⁵Витке Н. А. Научная организация управления: Тезисы // Научная организация техники управления. М., 2010. С.23

фактора производства (труда), причем он рассматривает их в единстве. Проводя аналогию с превращением материальных ресурсов в производственные мощности, трудовой потенциал является результатом деятельности трудовых ресурсов.⁶

Из этих научных трактований можно сделать вывод, что трудовые ресурсы - главная производительная сила предприятия, включающая трудоспособную часть населения страны, которая способна участвовать в общественно-полезной деятельности, производя материальные и духовные блага и услуги.

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая, обладая физическими и интеллектуальными возможностями, способна производить материальные блага или оказывать услуги.

Из этого определения вытекает, что трудовые ресурсы состоят из:

- трудоспособной части населения в трудоспособном возрасте, причем как занятой, так и не занятой в экономике;
- работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

Необходимые физические и интеллектуальные способности зависят от возраста: в ранний период жизни человека и пору зрелости они формируются и приумножаются, а к старости утрачиваются. Возраст выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы.

Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой государственных законодательных актов. В России трудоспособным возрастом считается: у мужчин составляет 44 года (от 16 до 59 лет включительно), и у женщин – 39 лет (от 16 до 54 лет включительно). Границы трудоспособного возраста в разных странах не одинаковы и могут составлять 64 года.⁷

⁶ Скаржинский М.И. Трудовой потенциал социалистического общества / М.И. 2012 с.25

⁷Соболева И., Четвернина Т.Социально-демографический состав .-Москва, ЮНИТИ, 2015 С-19

Численность трудовых ресурсов охватывает две категории лиц: первая категория лиц определяется посредством вычитания из численности населения в трудоспособном возрасте неработающих инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц, получивших пенсию на льготных условиях. Численность второй категории населения определяется численностью работающих подростков (до 16 лет) и работающих пенсионеров.

Численность лиц трудоспособного возраста как части всего населения существенно зависит от демографического фактора, т.е. от уровня рождаемости и уровня смертности в различных возрастных группах. Эти показатели, в свою очередь, влияют на численность лиц, достигающих трудоспособного возраста. Причем положительной тенденцией будет являться увеличение соотношения между последней группой лиц и тех, кто достигает пенсионного возраста.⁸

Принадлежность человека к трудовым ресурсам также определяется его возрастом. Существуют определенные возрастные границы, пребывая в которых (при прочих равных условиях), человек относится к трудовым ресурсам. Эти границы обычно регламентируются национальным трудовым законодательством.

Функционирование трудовых ресурсов, трудовая деятельность каждого человека вызывает утрату части способностей, значительные психофизиологические затраты сил и энергии человеческого организма, которые должны быть восстановлены, а способности воспроизведены и развиты.

Воспроизводство трудовых ресурсов – это процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активной части населения, включая фазы (стадии) формирования, распределения и перераспределения, а также использования трудовых ресурсов.⁹

Различают следующие фазы воспроизводства трудовых ресурсов: фаза формирования, фаза распределения и перераспределения и фаза использования.

Фаза формирования характеризуется естественным воспроизводством трудовых ресурсов, восстановлением способности к труду реальных работников и

⁸Кураков Л.П., Марков Ю.К., Степанова Р.Г. Трудовые ресурсы и занятость населения. М.: Пресс-сервис, 2010.С

⁹Бухалков М.И. Развитие трудового потенциала. Учебное пособие - М.: Инфра-М, 2015.С.24

получением людьми образования, специальности и определенной трудовой квалификации.

Фаза распределения и перераспределения в условиях рыночной экономики, в основном, обеспечивается функционированием рынка труда и характеризуется распределением рабочей силы по сферам занятости, отраслям экономики, видам работ, предприятиям, регионам и районам страны.

Фаза использования состоит в использовании экономически активного населения на конкретных предприятиях и в экономике в целом.¹⁰

Существуют экстенсивный и интенсивный типы воспроизводства трудовых ресурсов. Экстенсивный тип воспроизводства характеризуется увеличением численности трудовых ресурсов без изменения их качественных характеристик.

Интенсивный тип воспроизводства предусматривает изменение качественных характеристик рабочей силы. К ним относят: рост образовательного уровня работников, их квалификации, физических и умственных способностей и т.п. Структура трудовых ресурсов многогранна и включает различные компоненты и характеристики трудовых ресурсов. Трудовые ресурсы могут быть структурированы по различным признакам: возрасту, полу, образованию, профессии, религии, занятости, по сферам экономики, месту жительства и т.п.¹¹

С экономической точки зрения, основными структурными составляющими трудовых ресурсов являются: экономически активное и экономически неактивное население. К первой категории относятся все занятые и безработные. К экономически неактивному населению относятся те, кто по каким-либо причинам не желает работать (занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за больными, детьми и т.п.); лица, получающие пенсии по старости, на льготных условиях, а также инвалиды, получающие пенсии и не занятые ни какой деятельностью; а также те, кто отчаялся найти работу.

¹⁰Зуцина Г. М., Костин Л. А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. - М., 2015. С.42

¹¹Хорин А.Н. Трудовые ресурсы. - М., 2015. С.36

В последние годы российская статистика ведет учет численности экономически активного населения, безработица в России в январе 2016г., по предварительным итогам выборочного обследования населения по проблемам занятости, составила 5,8% экономически активного населения (4,4 млн человек). Об этом сообщает Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Численность экономически активного населения в январе 2016г. составила, по предварительным итогам выборочного обследования населения по проблемам занятости, 75,8 млн человек, или 52% от общей численности населения страны. В 2015г. в общей численности занятого в экономике населения 33,3 млн человек, или 46,0% составляли штатные (без учета совместителей) работники организаций, не относящихся к субъектам малого предпринимательства. На условиях совместительства и по договорам гражданско-правового характера для работы в этих организациях привлекалось еще 1,4 млн человек (в эквиваленте полной занятости). Число замещенных рабочих мест работниками списочного состава, совместителями и лицами, выполнявшими работы по договорам гражданско-правового характера, в организациях (без субъектов малого предпринимательства) в 2015г. составило 34,7 млн человек и было меньше, чем в 2014г. на 603 тыс. человек, или на 1,7%.

В государственных учреждениях службы занятости населения в качестве безработных было зарегистрировано 1 млн человек, в том числе 0,9 млн человек получали пособие по безработице.

Число замещенных рабочих мест работниками списочного состава, совместителями и лицами, выполнявшими работы по договорам гражданско-правового характера, в организациях (без субъектов малого предпринимательства) в январе 2016 г. составило 33,8 млн человек и было меньше, чем в январе 2015 г. на 506 тыс. человек, или на 1,5%.¹²

В январе-ноябре 2015г. были зафиксированы 4 забастовки с участием 793 человек. Потери рабочего времени составили 10,0 тыс. человеко-дней.

¹²Веснин В.Р. Управление трудовыми ресурсами. Теория и практика: Учебник -- М: Проспект, 2015; С 53

К занятым относятся лица обоего пола в возрасте от 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение, деньги или с ними расплачивались в натуральной форме, а также иную работу, приносящую доход;
- временно отсутствовали на работе по причине: болезни или травмы; выходных дней; ежегодного отпуска; различного рода отпусков как с сохранением содержания, так и без сохранения содержания, отгулов; отпусков по инициативе администрации; забастовки и других причин;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К безработным относятся лица от 16 лет и старше, которые в течение рассматриваемого периода:

- не имели работы (либо занятия, приносящего доход);
- искали работу;
- готовы были приступить к работе.

Пенсионеры, студенты, учащиеся и инвалиды относятся к безработным, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к работе.¹³

Статистика определяет численность безработных по полу, возрасту, семейному положению, в городской и сельской местности, по уровню образования, по наличию опыта трудовой деятельности (имеет опыт трудовой деятельности или не имеет), по причине потери работы (ликвидация предприятия, окончание срока временной или сезонной работы, по собственному желанию, другим причинам).¹⁴

Структура трудовых ресурсов многогранна. Она включает распределение людей по определенным классификационным признакам — по полу, возрасту, образованию, месту жительства (город, село), общественным группам, профессиям, сферам приложения труда и др.

¹³Власова В.М. Стабилизация занятости в условиях рынка - М.: Питер, 2008. С.231

¹⁴Бреев Б.Д. Безработица в современной России:- М.: Наука, 2014. С.271

Изучение структуры по полу (мужчины и женщины) и по возрасту (подростки, пожилые) важно для формирования рабочих мест в экономике (в региональном и отраслевом разрезах) с учетом состояния и развития рынка труда. Особо значимой качественной характеристикой является структура по образованию, поскольку она характеризует состояние интеллектуального развития трудовых ресурсов. Уровень образования определяют три показателя: среднее число лет обучения, численность учащихся и студентов, удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием.

Показатели структуры трудовых ресурсов непосредственно связаны с динамикой трудовых ресурсов, т.е. с их движением.¹⁵

Количественные изменения в составе численности трудовых ресурсов характеризуются такими показателями, как абсолютный прирост, темп роста, темп прироста трудовых ресурсов.

Абсолютный прирост, темп роста и прироста позволяют отслеживать влияние на структуру трудовых ресурсов естественного движения населения, связанного с рождением и смертностью, механического движения, определяемого миграцией, а также общего изменения численности трудовых ресурсов, связанного и с естественным, и с механическим движением.

Использование трудовых ресурсов – вид деятельности, направленный на:

- повышение уровня занятости трудоспособного населения в общественном производстве, коллективном и частном секторах экономики;
- его распределение по отраслям и сферам народного хозяйства и по территории страны;
- эффективность использования работников в сфере материального производства и в непроизводственной сфере.¹⁶

В условиях рыночной экономики, наличия рынка труда использование трудовых ресурсов регулируется не в масштабе страны, а только в рамках

¹⁵ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - Норма, 7-е издание, 2014. С.48

¹⁶ Зущина Г. М., Костин Л. А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества.- М.: Дашко и К, 2014. - 247 с.

отдельных отраслей и территорий. Использование трудовых ресурсов как фаза общего процесса управления трудовыми ресурсами решает задачи повышения технической вооруженности труда, применения передовых методов труда, сокращения ручного неквалифицированного и тяжелого труда, улучшения затрат живого труда на единицу выпускаемой продукции или услуг, материального и морального стимулирования результатов труда, улучшения условий труда и его охраны и т. п. Показатели использования трудовых ресурсов отражают уровень занятости трудоспособного населения, эффективность использования трудовых ресурсов, развитие трудового потенциала, качественные изменения в совокупной рабочей силе.

Результаты деятельности любой организации непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования ее трудового потенциала.

Словом «потенциал» обычно обозначают средства, запасы, источники, которые могут быть использованы, а также возможности отдельного лица, группы лиц, общества в конкретной обстановке.¹⁷

Трудовой потенциал – это ресурсная категория, он должен включать в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в конкретной области.

Трудовой потенциал предприятия включает несколько половозрастных групп работников, обладающих разными потенциальными возможностями, качественно характеризуется образовательным и профессионально-квалификационным уровнем и стажем работы по избранной специальности.

При определении величины потенциала и его использования, важным является правильный выбор показателя измерения. В качестве главного показателя объема принималась и принимается до сих пор численность, а показателя использования – человеко-год.¹⁸

¹⁷Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития предприятия. М.: 2007. –220 с.

Применяя этот показатель, можно также выделить в общем потенциале суммарную величину неиспользуемого рабочего времени в связи с неблагоприятными условиями труда на производствах, где законодательно

установлен сокращенный рабочий день, а также суммарное время неработы тех исполнителей, которые получают дополнительные отпуска в связи с неблагоприятными условиями труда. Неиспользуемое рабочее время будет состоять из трех неравнозначных величин, а именно: часов, на которые сокращается продолжительность рабочего дня, дней дополнительного отпуска исполнителей, занятых на данных работах, а также дней сокращения неявок по общей заболеваемости в результате улучшения условий труда.

Использования трудовых ресурсов зависит от многих объективных и субъективных факторов. Комплексное изучение условий и результатов функционирования общественного труда служит методологической и информационной базой для разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов, обеспечению оптимальных соотношений между вещественным и личным факторами производств..¹⁹

Численность работников определяется тремя основными факторами: объемом и качеством выпускаемой продукции; основными задачами дальнейшего развития предприятия; доступным уровнем производительности труда и его влиянием на прирост объемов производства.

Выявление внутрипроизводственных резервов труда осуществляется на основе комплексного изучения трудовых ресурсов на предприятии и включает следующие основные вопросы:

- состояние обеспечения производства кадрами и их профессионально-квалификационный состав;
- динамика производительности труда и основные факторы ее роста;
- использование рабочего времени:

¹⁹В. Я. Горфинкель, Е. М. Куприянов, В. П. Прасолова Производительность труда. Экономика и учет труда. 2007. С.3-19.

- уровень занятости ручным, малоквалифицированным и тяжелым физическим трудом;
- текучесть кадров и мероприятия по их закреплению.

Изучение использования трудовых ресурсов начинают с выявления изменения численности работающих по категориям в отчетном году по сравнению с прошлыми годами. Выявляются также изменения в структуре и профессионально - квалификационном составе кадров, использование работников в соответствии с их квалификацией.

Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами - основной источник социально-экономического роста. Отсюда очевидно значение изучения и анализа основных факторов, определяющих как формирование состава работающих на предприятии, их профессиональную структуру и квалификацию, уровень общей и специальной подготовки, так и пути повышения эффективности труда. В решении этих проблем необходим системный подход, предполагающий рассмотрение проблем труда в тесном единстве с развитием производства, совершенствованием общественных отношений, осуществлением преобразований в системе хозяйствования и управления.

1.2 Сущность и особенности экономического кризиса

Экономический кризис - это непрерывные колебания рыночной экономики, когда рост производства сменяется спадом, повышение деловой активности - понижением. Цикличность характеризуется периодическими взлетами и падениями рыночной конъюнктуры.

Экономический кризис обнаруживает перенакопление капитала, которое выступает в трех формах: 1) перепроизводство товарного капитала (рост нереализованной продукции); 2) перенакопление производительного капитала (увеличение недогрузки производственных мощностей, рост безработицы); 3) перенакопление денежного капитала (увеличение количества денег, не

вложенных в производство). Общим результатом перенакопления капитала становится рост издержек производства, падение цен и, следовательно, прибыли.

Но экономический кризис обнаруживает не только предел, но и импульс в развитии экономики, выполняя стимулирующую функцию. Во время кризиса возникают побудительные мотивы к сокращению издержек производства, увеличению прибыли, усиливается конкуренция.

Экономический кризис приводит к моральному износу средств производства, не способных обеспечить прибыльное функционирование капитала. Он же создает стимулы для обновления капитала на новой технической основе. Поэтому кризис дает начало преимущественно интенсивному развитию экономики.

Кризис - важнейший элемент механизма саморегулирования рыночной экономики. Экономический кризис проникает всюду, он ощущается практически во всей экономике. Взаимосвязь элементов экономики почти никому не дает возможности избежать депрессии или инфляции. Однако следует иметь в виду, что экономический кризис разными путями и в разной степени влияет на отдельных индивидов и на отдельные сектора экономики.

Что касается производства и занятости, то обычно от спада больше всего страдают те отрасли промышленности, которые выпускают средства производства и потребительские товары длительного пользования. Особенно уязвима строительная промышленность. Производство и занятость в отраслях промышленности, выпускающих потребительские товары кратковременного пользования, обычно меньше реагируют на кризис. Отрасли промышленности и рабочие, связанные со строительством жилых домов и промышленных зданий, с тяжелым машиностроением, с производством сельскохозяйственных орудий, автомобилей, холодильников, газовой аппаратуры и тому подобных товаров, испытывают тяжелый удар. И напротив, отрасли промышленности, которые

производят товары длительного пользования, в фазе подъема получают максимальные стимулы для развития.²⁰

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.²¹

С точки зрения науки, экономический кризис- это нарушение равновесия спроса и предложения на товары и услуги. Сущность его наблюдается в излишке производства товаров по сравнению со спросом. Современные экономисты характеризуют кризис как состояние экономики, при том котором она обречена на внутренние и внешние изменения.

В современное время власти приняли ряд новых законов, которые направлены на восстановление экономики страны. Они приняли решение поддерживать малый бизнес тем более в условиях санкций, развитие внутренней промышленности приобретает очень важное значение, занялись поиском альтернативных средств наполнения государственного бюджета, повышение заработных плат и так далее. Кроме того, в стране проходит масштабная

²⁰Штайльманн К. «Природа экономического кризиса в России и сценарий выхода из него» // Проблемы теории и практики управления, 2015 С 18

²¹Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. «Антикризисное управление», 2015 год 20 стр 4

оптимизация, которая затрагивает практически все государственные ведомства. Целью данной оптимизации является более компактное формирование рабочих составов, естественно, без увольнения в данной ситуации обойтись не удастся, но стоит сказать, что после небольшого сокращения в бюджете освободятся некоторое количество денежных средств, которые планируется потратить на увеличение заработных плат тех работников, которые останутся, так что в целом прогноз развития экономики на 2016 год можно считать положительным.

Экономисты рассматривают два основных сценария развития дальнейшего развития экономической ситуации в стране—оптимистичный и пессимистичный. Прогнозы о экономическом кризисе в России в 2016 году относятся к пессимистичным. Так как экспорт сырьевых ресурсов из страны еще больше снизится на газ, нефть, драгоценные металлы и так далее, значит, государственный бюджет наполнять будет нечем, а это приведет еще большему погружению страны в кризис. Более того считает, что со временем всефинансовые рынки обвалятся, так что выйти из кризиса будет чрезвычайно тяжело.

Продолжение кризиса приведет к тому, что властям придется расходовать стабилизационный и резервный фонд, а так как запасов там не так много, они в скором времени могут быть исчерпаны (примерно через год), так что ситуация не очень хорошая.

Например, Хазин сравнивает современную экономику с той, которая была в 90-ые годы, при этом экономист говорит о том, что в ухудшении работы экономической системы виновата не низкая стоимость на нефть, плохо организованные экономические процессы в государстве, следовательно, в развитии такой ситуации виновато правительство. Единственным преимуществом такой ситуации является то, что в 90-ые годы люди смогли обогатиться за счет хорошего чутья, так вот при дальнейшем развитии кризиса в стране люди с хорошим «чутьем» тоже смогут стать богаче.

Пути выхода из кризиса всегда зависят от причин вызвавших данную ситуацию. Главной целью, государства оказавшегося в затруднительном

положении, переход на нормальный, обычный режим работы. Для этого необходимо погасить все задолженности. Это достаточно трудно в состоянии неплатежеспособности, но возможно. Следует разработать план по оздоровлению экономической деятельности государства. Необходимо проанализировать состояние ресурсов предприятия на сегодняшний момент и возможности предприятия на будущее. При наличии возможности получить финансовую или товарную помощь государство может расплатиться с долгами и включиться в производство.

1.3 Методика изучения системы и механизмов управления трудовыми ресурсами организации в условиях кризиса

Изучение использования трудовых ресурсов начинают с выявления изменения численности работающих по категориям в отчетном году по сравнению с прошлыми годами. Выявляются также изменения в структуре и профессионально - квалификационном составе кадров, использование работников в соответствии с их квалификацией.

Немаловажное значение при изучении использования трудовых ресурсов имеет и показатель производительности труда - один из важнейших показателей работы предприятия.

Под производительностью труда следует понимать эффективность трудовой деятельности людей. Рост производительности труда означает повышение его результативности (эффективности).

Главным направлением повышения эффективности использования трудовых ресурсов является экономия живого труда и реальное сокращение его затрат на основе роста производительности труда.

В рамках данного дипломного проекта было проведено исследование, целью которого является анализ управления трудовыми ресурсами организации в условиях экономического кризиса.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- оценить качественного и количественного состава трудовых ресурсов;
- проанализировать систему и методы управления персоналом в условиях кризиса;
- оценить эффективность кадрового планирования и мотивации в ООО «Бит основа бизнеса»;
- разработать механизмы управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадрового планирования в условиях кризиса;
- провести экономическую оценку предлагаемых мероприятий;

Исследование проходило в несколько этапов:

На первом этапе проводился анализ литературы по теме исследования, изучение и осмысление методических и теоретических основ исследования, определение предмета, объекта, цели, задач, ключевых позиций исследования, практической значимости и базы исследования. Осуществлялась разработка плана сбора информации.

Следующий этап включал в себя сбор статистической информации, анкетирование сотрудников ООО «Бит основа бизнеса».

На третьем этапе проводился анализ полученной информации, построение рядов динамики в виде таблиц, графиков, рисунков и обоснование их в форме выводов и заключений.

На четвертом этапе – заключительном, полученные данные были проанализированы и были сделаны выводы и подведены итоги исследования, разработаны методические рекомендации по направлениям исследования.

Анализ методов по управлению персоналом в ООО «Бит основа бизнеса » показывает, что уже сейчас штат сотрудников подбирается по результатам собеседования и анкетирования. Во внимание берется образование и опыт работы, умение работать в коллективе. После прохождения срока стажировки, работник сдает экзамен специально созданной комиссии из руководителей различных

служб. Мотивация сотрудников выражается в основном в финансовых поощрениях и возможностях карьерного роста.

Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит из вопросов, касающихся проблемы управления человеческими ресурсами (Приложение А).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из трех блоков. Вопросы первого блока были направлены на исследование системы планирования человеческих ресурсов в организации ООО «Бит основа бизнеса». Второй блок, направлен на изучение системы управления в ООО «Бит основа бизнеса». Третий блок, был направлен на анализ количественного и качественного состава ООО «Бит основа бизнеса», здесь были выявлены социально-демографические характеристики респондентов, такие как: возраст, образование, должность и другие.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь разъясняются правила заполнения анкеты и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

В анкетировании приняли участие специалисты ООО «Бит основа бизнеса» в количестве 30 человек.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут в управлении трудовыми ресурсами анализируемой организации.

В четвертом разделе проводится оценка экономической эффективности проекта, рассматривается экономическая сторона проекта. Проводится расчет социально-экономических результатов реализации системы управления трудовыми ресурсами.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему со всех сторон, выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что все рекомендации, сделанные на основании анализа системы управления трудовыми ресурсами в ООО «Бит основа бизнеса » и основных финансовых результатов деятельности, принесли пользу в решении проблем в управлении трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса.

Научная новизна исследования состоит в обосновании и решении комплекса задач, определяющих теоретическую и организационно-методическую основы управления трудовыми ресурсами.

2. ИЗУЧЕНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ ООО «БИТ ОСНОВА БИЗНЕСА» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

2.1 Оценка качественного и количественного состава трудовых ресурсов

История создания компании ООО «БИТ ОСНОВА БИЗНЕСА» уходит корнями в 1997 год.

Энергичная команда специалистов по прикладной математике, физике, экономике из ведущих вузов России приняла решение - развивать бизнес на основе новейших интеллектуальных технологий.

Их хорошая научная подготовка и предпринимательские способности стали основой быстрого роста компании.

Логичным партнером для компании Первый БИТ (распространенное название компании), конечно, явилась фирма «1С» - ведущий российский производитель программных продуктов экономического назначения.

С момента основания компания становится франчайзи фирмы «1С», получив права на распространение продуктов 1С.

Позже к продаже и сопровождению программных продуктов добавилось обучение клиентов работе с программами «1С»; БИТ является Центром Сертифицированного Обучения Фирмы 1С.

В 2000 году группа специалистов, стоявшая у истоков основания компании, взяла курс на построение широкой сети региональных представительств. А позднее - на международную экспансию.

Офисы компании открыты в пяти странах: Россия, Украина, Казахстан, ОАЭ, Канада.

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности ООО «Бит Основы бизнеса».

Основные показатели деятельности ООО «Бит Основы бизнеса»

Наименование	Значения показателей			Темп роста	Темп роста
	2013 год	2014 год	2015 год	2014/2013, %	2015/2014, %
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	32861	25199	22569	-23%	-10%
Себестоимость, тыс. руб.	28290	20309	18963	-28%	-7%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1548	2684	2463	73%	-8%
Чистая прибыль, тыс. руб.	93	137	126	47%	-8%
Стоимость имущества, тыс. руб.	40306	40896	41023	1%	0,3%
Среднесписочная численность работников, чел.	43	49	58	14%	18%
Среднегодовая выработка, тыс. руб./ чел.	764,21	514,27	389,12	-33%	-24%

Нужно отметить, что компания действует как франчайзи фирмы 1С и поэтому в себестоимость входит закупка программ по цене франчайзера с целью последующей перепродажи по розничной цене.

На рисунке 1 изображена динамика выручки и прибыли компании, а на рисунке 2 структура выручки.

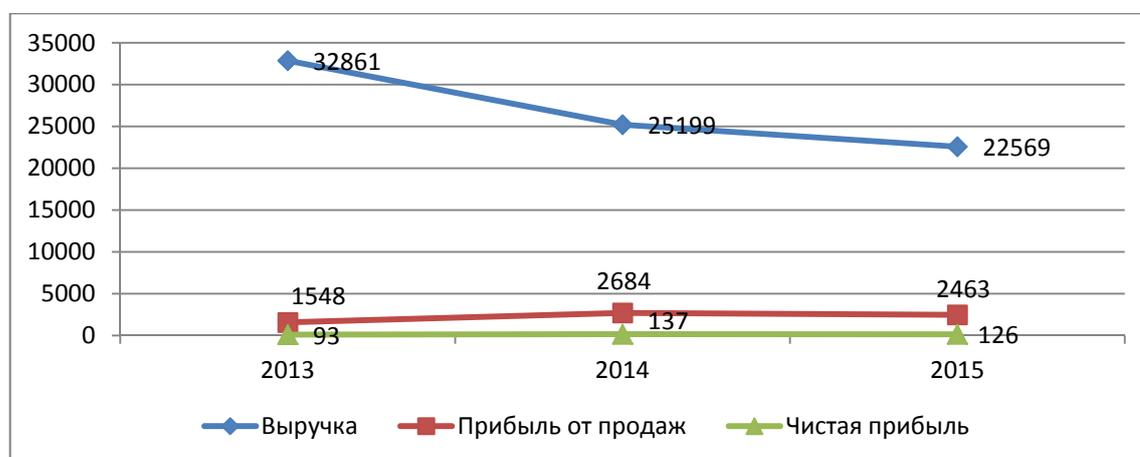


Рис. 1. Динамика выручки и прибыли ООО «Бит Основы бизнеса»

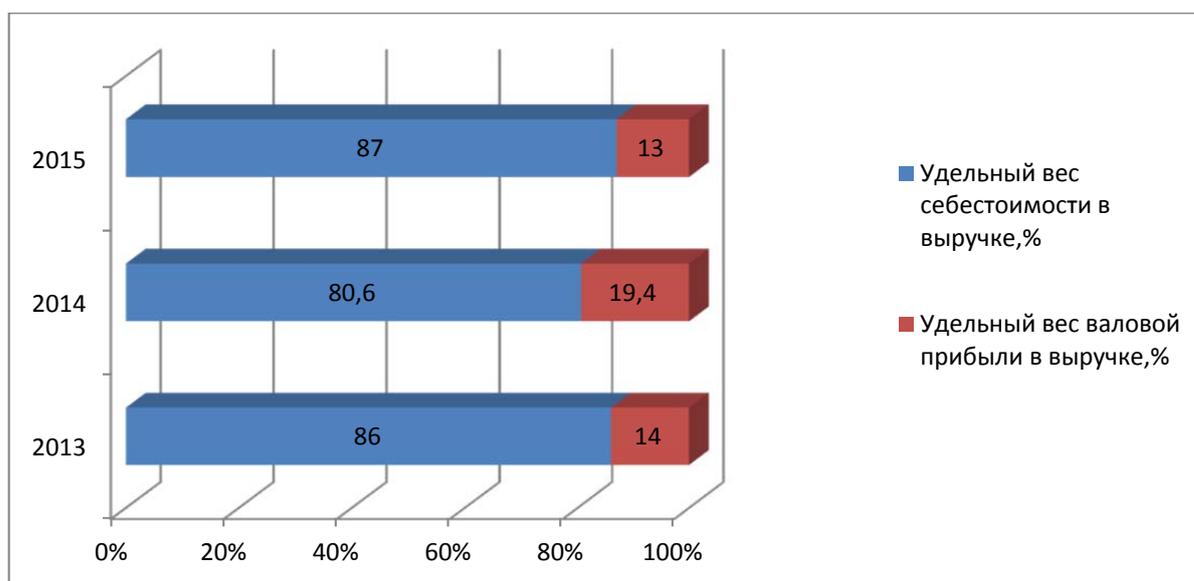


Рис.2. Структура выручки ООО «Бит Основы бизнеса»

Важными индикатором успешности и эффективности деятельности предприятия являются показатели, характеризующие наличие и использование трудовых ресурсов. Именно от них во многом зависит успешность деятельности, поскольку именно сотрудники обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов. От того, как проведен набор и как подобран персонал, зависит вся деятельность организации²².

Необходимо отдельно отметить, что предприятие выплачивает официальные доходы сотрудникам, добросовестно выполняет, связанные с трудовыми отношениями обязательства: не реже 2 раз в месяц выплачивает заработную плату, удерживает и перечисляет в бюджет НДФЛ, облагает трудовые доходы сотрудников страховыми взносами во внебюджетные фонды и своевременно перечисляет их. Также предприятие обеспечивает работников полным социальным пакетом.

Штатное расписание ООО «Бит Основы бизнеса» и смета расходов на содержание сотрудников составляются менеджером по персоналу, согласуются с бухгалтером и утверждаются генеральным директором.

Первоначальная численность работников общества составляла 15 человек. С ростом объема предоставляемых услуг, что повлекло за собой увеличение штата

²² Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. изд. 3-е испр. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 160с.

работников. На ООО «Бит Основы бизнеса» по состоянию на 01.12.2015 трудятся 58 человек.

Состав персонала по уровню образования приведен в таблице 2.

Таблица 2

Состав персонала по уровню образования ООО «Бит Основы бизнеса»

Образование	Численность (чел)	Удельный вес (%)
Высшее	31	53
Неоконченное высшее	6	11
Средне-специальное	14	24
Общее среднее	7	12
ВСЕГО	58	100,00

Более половины сотрудников имеют высшее образование или получают его в данный момент. Таким образом, 53% персонала имеют высшее образование, 24% среднее-специальное.

Существенного перевеса в какой-либо возрастной группе на предприятии не имеется, это связано с достаточно хорошим уровнем заработной платы и достойными условиями труда, когда работа в организации является привлекательной для людей любого возраста.

В таблице 3 и рисунке 3 отражена штатная структура персонала по состоянию на 1 января 2015 года.

Таблица 3

Штатная структура персонала ООО «Бит Основы бизнеса»

Наименование групп работников	Численность (чел)	Удельный вес (%)
Руководители	9	16
Специалисты	31	53
Технические исполнители	18	31
ВСЕГО	58	100

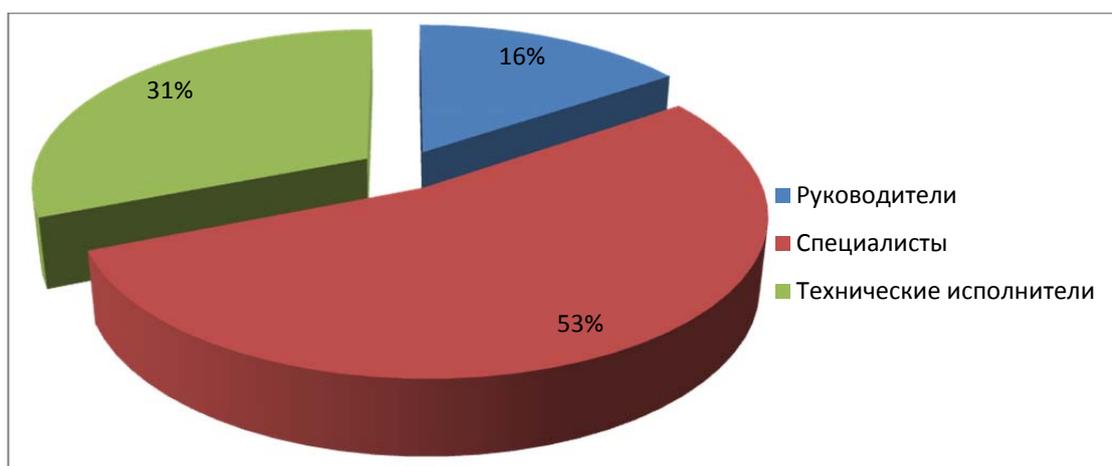


Рис 3 Штатная структура персонала

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес занимают специалисты. А удельный вес руководящих работников составляет всего 16 %.

Анализ движения персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4

Расчет и анализ показателей движения персонала ООО «Бит Основы бизнеса»

Показатели	2013	2014	2015	Абс. изменения 2014/2013	Абс. изменения 2015/2014
Численность работников на начало года	43	49	58	6	9
Принято в течение года новых работников	9	13	3	4	-10
Выбыло работников:	3	4	4	1	0
– уход на пенсию, на учебу, в армию	0	1	1	1	0
– по собственному желанию	2	3	2	1	-1
– за нарушение дисциплины	1	0	1	-1	1
Численность работников на конец года	43	49	58	9	-1
Среднесписочная численность работников	43	49	58	8	4
Коэффициент по приему	0,209	0,265	0,051	0,056	-0,214
Коэффициент выбытия	0,069	0,081	0,068	0,012	-0,013
Коэффициент текучести	0,069	0,061	0,051	-0,008	-0,01

Коэффициент по приему = количество принятых сотрудник / среднесписочную численность

$$Кп2013 = 9/43=0,209$$

$$Кп2014 = 13/49=0,265$$

$$Кп2015 = 3/58=0,051$$

Коэффициент выбытия = количество выбывших работников/среднесписочную численность

$$Кв2013= 3/43=0,069$$

$$Кв2014= 4/49=0,081$$

$$Кв2015= 4/58=0,068$$

Коэффициент текучести = (Количество выбывших по собственному желанию+количество выбывших за трудовую дисциплину)/среднесписочную численность

$$Кт2013=3/43=0,069$$

$$Кт2014=3/49=0,061$$

$$Кт2015=3/58=0,051$$

На рисунке 4 показана динамика коэффициентов по приему, выбытию и текучести.

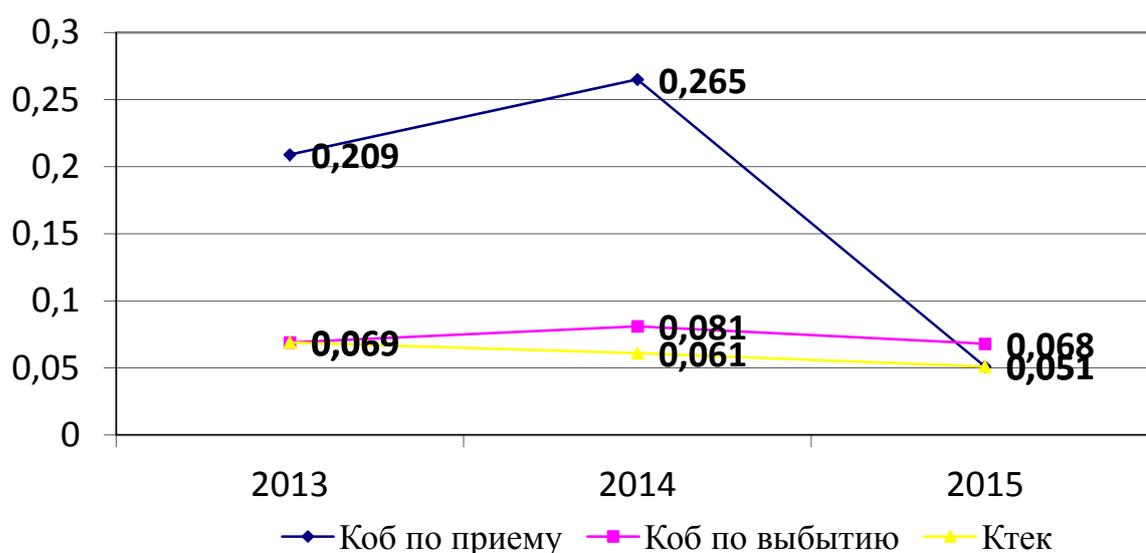


Рис. 4. Динамика коэффициентов по приему, выбытию и текучести

В таблице показаны данные по движению персонала предприятия, указывающие на то, смена и текучесть кадров на предприятии присутствует. Основная причина данного явления – увольнение по собственному желанию. Менеджменту предприятия необходимо уделить данному вопросу должное внимание. Следует, однако, отметить, что в 2015 г. коллектив стал более стабильным: коэффициенты оборота и текучести кадров существенно уменьшились.

Таблица 5

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Бит
Основы бизнеса»

Показатель	2013	2014	2015	Темп роста, % 2014/2013	Темп роста 2015/2014, %
Выручка, тыс. руб.	32861	25199	22569	-23%	-10%
Чистая прибыль, тыс. руб.	93	137	126	47%	-8%
Среднесписочная численность работников, чел.	43	49	58	14%	18%
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	13524	17400	18468	29%	6%
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	26,2	29,5	26,5	13%	-10%
Выработка работников, тыс. руб./чел. в год	764,21	514,27	389,12	-33%	-24%

В 2015 году растет среднесписочная численность на 18%.

Снижается выработка работников по предприятию в 2014 году на 33%, а в 2015 на 24%. Выработка снижается из-за снижения выручки в 2015 году 10%.

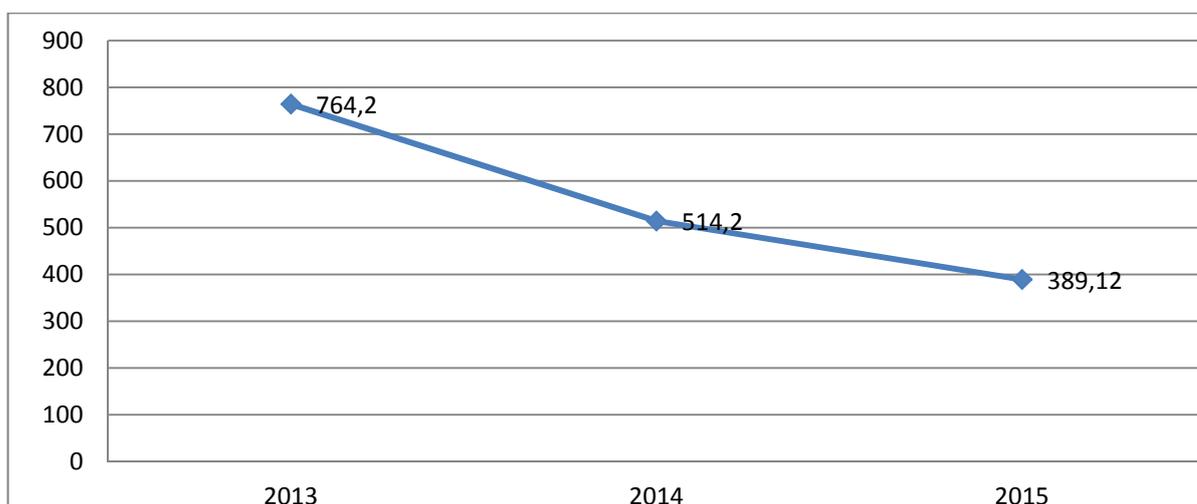


Рис. 5. Динамика производительности труда

Что касается фонда оплаты труда, то он в 2015 г. вырос по сравнению с 2014 г. на 6% за счет появления новых сотрудников. Но в целом можно сказать, что ситуация на предприятии негативная: снижается прибыль, а количество персонала растет.

2.2 Анализ системы и методов управления персоналом в условиях кризиса

В кризисе все несколько меняется. Потребитель начинает экономить, и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, делая их непосильными для небольших предприятий, растет дебиторская задолженность и т.п. Ситуация меняется и далеко не в лучшую сторону. Все это более или менее негативно сказывается на эффективности деятельности большинства компаний. Существенно снижаются экономические показатели — рентабельность, оборот и т.п. В этих условиях любая компания стремится, прежде всего, выжить, используя все возможные меры и ресурсы.²³

Практика показывает, что когда организация находится в тяжелых условиях финансовой нестабильности, вопросы управления персоналом в системе приоритетов выбора действующих антикризисных механизмов уходят на

²³ Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011

последние места. В особенности страдают вопросы контроля за системой управления персоналом.

Исследования проблемы управления персоналом в компании позволяет выделить ряд наиболее часто встречающихся сложностей в системе управления человеческими ресурсами:

- низкая производительность труда;
- высокая текучесть кадров;
- дефицит квалифицированного персонала;
- уход сотрудников из компании;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между работниками, дублирование работ;
- избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия;
- отсутствие мотивации персонала;
- отсутствие инициативы работников;
- напряженная эмоциональная атмосфера в коллективе, связанная с критической массой демотивирующих факторов на предприятии и высоким числом конфликтных ситуаций.

Все эти проблемы являются следствием рыночной несостоятельности предприятия. Но такое количество вопросов, связанных с человеческими ресурсами, ставит необходимость совершенствования системы управления персоналом включения в антикризисную стратегию развития автотехобслуживания (АТО).

В первую очередь, снижает собственные расходы (издержки). В подавляющем большинстве компаний затраты на персонал составляют значительную, если не главную статью издержек. Это допустимо в условиях стабильности и развития компании, но в кризисе все меняется. Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим

благополучию компании и самих сотрудников. Затратность системы управления персоналом компании необходимо снижать.

Система работы с персоналом отражается в: уставе организации; философии организации; правилах внутреннего трудового распорядка; коллективном договоре; штатном расписании предприятия; положении об оплате и премировании труда; положении о подразделениях; трудовом договоре сотрудника; должностных инструкциях; моделях рабочих мест; регламентах управления и др.²⁴

Организация самостоятельно разрабатывает штатное расписание. Ответственность за его подготовку лежит обычно на менеджере по персоналу. Проект документа визируют руководители структурных подразделений, подписывают руководители структурных подразделений организации, главный бухгалтер, утверждает руководитель организации. В грифе утверждения указываются общая штатная численность организации и месячный фонд заработной платы. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью организации (или печатью организации).

Решение о найме принимается по результатам изучения документов сотрудника и собеседования с менеджером по персоналу и руководителем отдела, где появилась свободная вакансия. Здесь главная проблема состоит в том, что без тестирования по некоторым специальностям сложно определить профессиональные навыки, а руководители отделов не обладают навыками, позволяющими оценить профессиональные навыки. При этом при найме присутствует большой фактор субъективности.

Неэффективность организации процесса найма персонала является одной из причин высокой текучести кадров на предприятии и требует принятия мер по его усовершенствованию.

Отрицательное влияние на текучесть персонала оказывает отсутствие полноценного процесса адаптации на предприятии. Формально во время найма на

²⁴Волгин В.В. Оценка эффективности труда/В.В. Волгин // Индивидуальный предприниматель: практ. пособие. - 6-е изд. перераб. и дополн. - М., 2015. - с.464.

работу человек получает предварительную информацию об организации. Затем следует ознакомление с требованиями к работе, ее эффективному выполнению. В процессе адаптации нового сотрудника предприятия не уделяется внимание социально-психологической адаптации - вхождению в трудовой коллектив, овладению ценностями организационной культуры.

Задачами управления персоналом в организации, являются:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, навыков и опыта работников;
- совершенствование систем оплаты труда и мотивации;
- повышение удовлетворенности трудом персонала;
- формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
- совершенствование методов оценки персонала;
- повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

К этапам управления персоналом на уровне организации относятся: набор на работу, удержание кадров, служебные отношения, оценка исполнения, правила охраны здоровья и безопасности, и другие предметы, относящиеся к администрированию функции управления человеческими ресурсами.

Основой системы управления персоналом организации является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Принципы построения системы управления персоналом в были установлены генеральным директором и участниками общества:

- эффективность подбора и расстановки кадров;
- справедливость оплаты труда и мотивации, вознаграждение не только за индивидуальные, но и коллективные достижения;
- продвижение работников в соответствии с результатами труда, квалификацией, способностями, личными интересами, потребностями организации;

- быстрое и эффективное решение личных проблем;
- принципы и процедуры выделения персонала организации для работы в командах проектов;
- управление персоналом в рамках конкретного проекта.

К функциям управления персоналом в ООО «Бит Основа бизнеса» относятся:

- подбор, найм и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- развитие организационной структуры и морального климата организации, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником;
- создание социально комфортных условий в коллективе.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. В ООО «Бит Основа бизнеса» применяются экономические, социально–психологические и административные методы управления персоналом.

Среди экономических можно выделить формирование заработной платы, оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни, приобретение ценных бумаг организации, обеспечение социальных гарантий работникам.

К административным методам относятся заключенный договор, наличие штатного расписание, необходимость соблюдения должностных инструкций и правил внутреннего распорядка.

К социально-экономическим методам относятся сформированная организационная культура на основе норм поведения и комфортный социально-психологический климат в коллективе.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и основываются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться.

Экономическими методами осуществляют материальное стимулирование коллектива. Данные методы базируются на товарно-денежных отношениях рыночной экономики. Так как оплата труда является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимостей рабочей силы, она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. Каждый сотрудник организации обязан знать нормы и принципы, присутствующие в организации, и следовать им.

Таким образом, во время кризиса компания урезала расходы на мероприятия по управлению персоналом. Из-за снижения средней заработной платы мотивация персонала снижается. Пока производительность труда остается на высоком уровне, но это может продлиться недолго.

2.3. Оценка эффективности кадрового планирования и мотивации в ООО «Бит основа бизнеса»

Изучение кадровых процессов в организации, находящихся в условиях кризиса, на сегодняшний день принято выделять основные задачи:

- определение развития прогрессивности системы управления персоналом;
- выявление так называемых «проблемных участков», то есть явлений, замедляющих успешное развитие предприятия;

– оценка адаптивных возможностей коллектива и его готовности к изменениям.²⁵

На рисунке представлена стратегия кадровой политики ООО «Бит Основа Бизнеса».

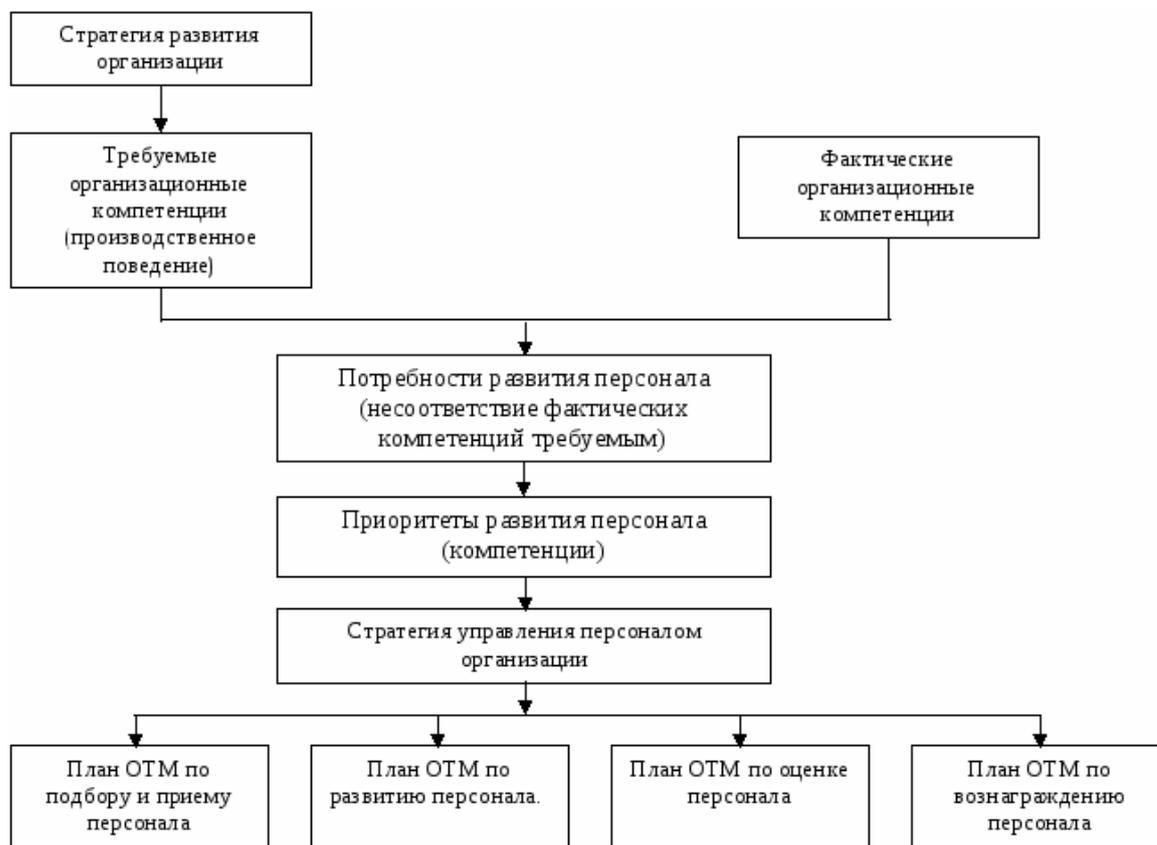


Рис. 6. Стратегия кадровой политики

На основе стратегии управления персоналом и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий (ОТМ).

Планы организационно-технических мероприятий содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах – человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год, могут пересматриваться в течение этого периода.

На рисунке 7 представлена оценка кадровой политики исходя из стратегии.

²⁵ Волгин В.В. Оценка эффективности труда/В.В. Волгин // Индивидуальный предприниматель: практ. пособие. - 6-е изд. перераб. и дополн. - М., 2013. - с.464.



Рис. 7. Оценка кадровой политики

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным и творческим потенциалом, возможно лишь в том случае, если система оплаты и стимулирования труда обеспечивает организации конкурентные преимущества на рынке труда. Таким образом, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основными факторами, влияющими на мотивацию персонала, являются зависимость между прилагаемым усилием и качеством выполняемой работы; зависимость между качеством выполненной работы и получаемым вознаграждением или наказанием; удовлетворенность получаемыми вознаграждениями.

Заработная плата в ООО «Бит Основа бизнеса» регулируется на основе трудового договора (контракта) и коллективного договора. Трудовой договор представляет собой соглашение между сотрудниками и предприятием, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку, а организация обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные трудовым кодексом Российской Федерации.

В ООО «Бит Основа бизнеса» применяется простая повременная и прямая сдельная системы оплаты труда. Право на отпуск или выплату компенсации при не использовании его предоставляется работникам по истечении 11 месяцев непрерывной работы на данном предприятии. При уходе в отпуск за работником сохраняется право на получение среднего заработка, который определяется исходя из суммы зарплаты, начисленной за предшествующие 3 месяца; разрешено в отдельных случаях использовать 12 месяцев.

Пособие по временной нетрудоспособности оплачивается работникам за счет отчислений на социальное страхование при заболевании (травме), связанной с утратой трудоспособности, болезни члена семьи, санаторно-курортном лечении, временном переводе на другую работу в связи с профзаболеванием. Основанием для назначения пособий служат выданные лечащим учреждением листки нетрудоспособности. Размер пособия зависит от непрерывного стажа работы: при стаже до 5 лет положено оплатить 60 % среднего заработка, от 5 до 8 лет 80 %, свыше 8 лет – 100 %; работникам имеющим 3-х иждивенцев до 16 лет (учащихся до 18 лет), по беременности и родам – 100 % независимо от стажа. Начисление пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам производится в зависимости от формы оплаты труда.

Работникам-повременщикам пособия начисляются исходя из фактической оплаты труда за месяц, на которую начисляются страховые взносы. Заработная плата является основным источником благосостояния большей части населения.

Заинтересованность работой в результатах труда в значительной степени зависит от эффективности материального стимулирования.

В структуре доходов ведущее место принадлежит заработной плате, ее доля по разным оценкам колеблется в пределах 80-85 %. Именно уровень заработной платы формирует степень благосостояния в обществе. Главное требование к заработной плате в организации, отвечающее как интересам работника, так и интересам работодателя, является обеспечение необходимого роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантии повышения оплаты труда каждому работнику по мере роста эффективности деятельности организации в целом. Соблюдение этих требований побуждают руководителей и специалистов организации в максимальной степени использовать имеющиеся научные, технические, организационно-экономические и социальные резервы повышения эффективности производства.

В организации полностью отсутствует система премирования, которая является одним из инструментов мотивации работника. Уровень заработной платы остается неизменным на протяжении двух лет. У сотрудников фирмы нет стимулов эффективно работать, вследствие чего наблюдается снижение производительности труда.

В таблице изображены задачи кадрового планирования компании.

Таблица 6

Задачи кадрового планирования на ООО «Бит Основа бизнеса»

Наименование задачи	Содержание информации и цели ее использования
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для РМ

Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

При осуществлении процесса кадрового планирования, на ООО «Бит Основа бизнеса» проводят анализ деятельности работника - исполнителя, это происходит на основе профессиографического анализа.

Профессиографический анализ - анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах персонала. Для организации важно располагать в нужное время в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения целей организации. Кадровое планирование на ООО «Бит Основа

бизнеса» призвано создавать условия мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Одной из задач кадрового планирования на ООО «Бит Основа бизнеса» является учет интересов всех работников организации.

Кадровое планирование в ООО «Бит Основа бизнеса» призвано создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Работников привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования как раз и является учет интересов всех работников организации.

Важно иметь в виду, что кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом на ООО «Бит Основа бизнеса», с помощью специально разработанных анкет собираются следующие данные:

- о постоянном составе персонала (имя отчество фамилия место жительства, возраст, время поступления на работу и т. д.);

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);

- о текучести кадров;

- о потере времени в результате простоев, по болезни;

- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

- о зарплате работников (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

В компании было проведено исследование проблем организации и повышения эффективности обучения сотрудников.

В качестве метода исследования процессов развития персонала использовались методы наблюдения, анализа документов, анкетный опрос, в котором приняли участие 30 сотрудников организации.

В основном опрашиваемые имели женский пол (75%).

Респонденты по уровню управления распределились следующим образом.



Рис. 8. Респонденты по уровню управления

В основном респонденты работают в компании от 1 года до 3 лет (62%). Основную численность составляют сотрудники в возрасте от 21 до 40 лет с высшим образованием.

На вопросы: можно ли сказать, что развитие персонала является одним из приоритетов системы управления персоналом вашей организации, сотрудники ответили следующим образом.

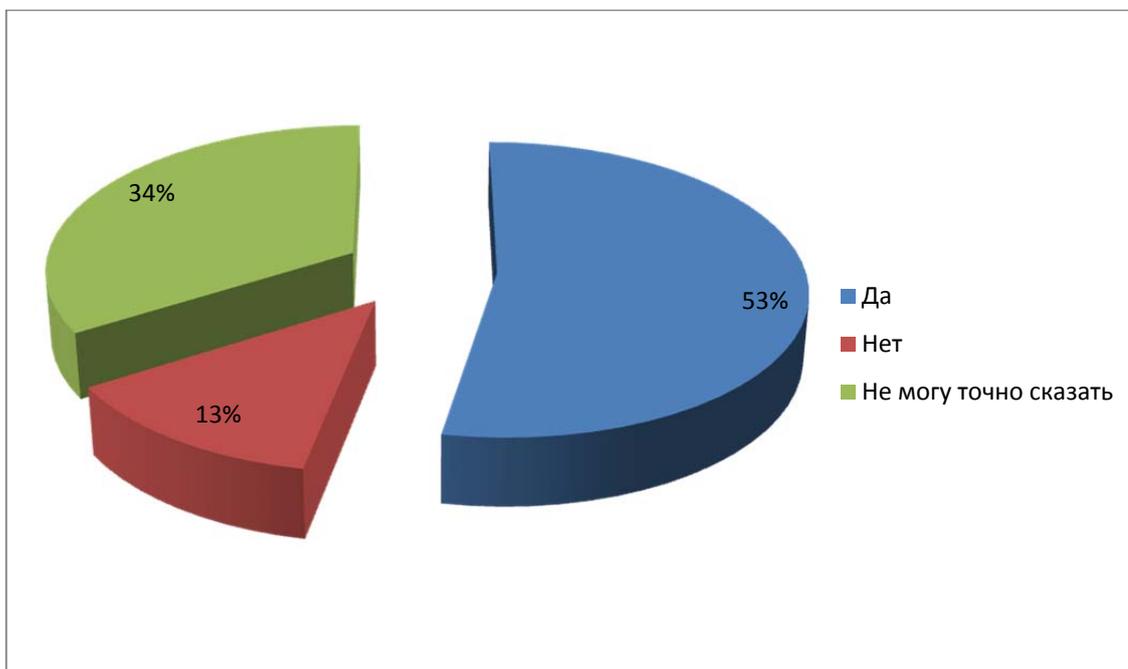


Рис.9. Является ли развитие персонала является одним из приоритетов системы управления персоналом в организации

Большее половины сотрудников считают, что развивающая деятельность является приоритетом в компании. Они обосновывают это тем, проводится много тренингом.

На вопрос о влиянии развития сотрудников на положение предприятия на рынке, его прибыльность и конкурентоспособность сотрудники ответили так.

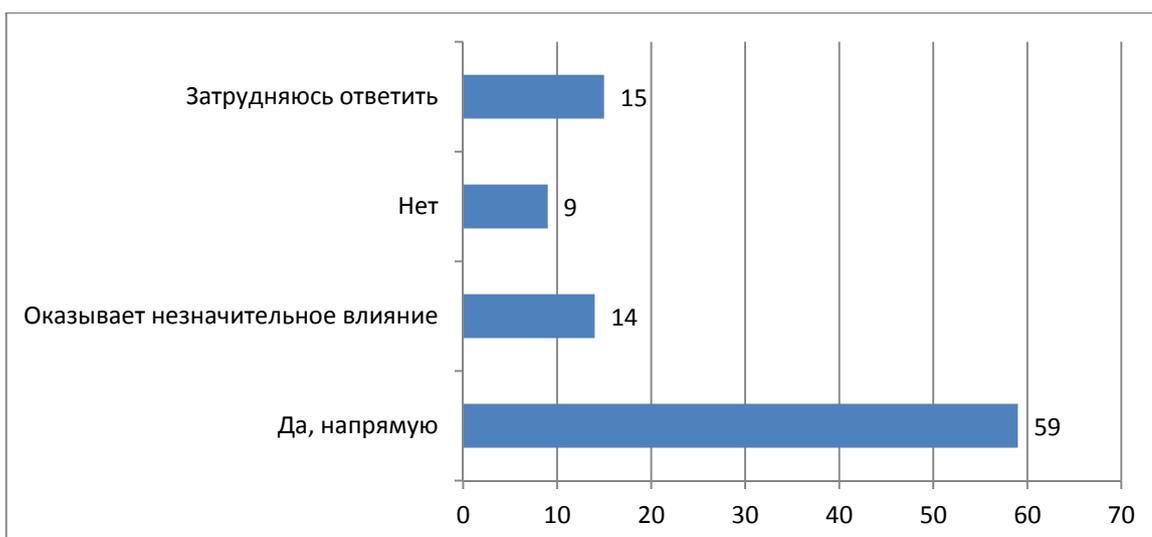


Рис.10. Влияние развития сотрудников на положение предприятия на рынке, его прибыльность и конкурентоспособность

Из рисунка видно, что 59% сотрудников считает, что обучение влияет на положение компании. Они считают, что чем образованнее и квалифицированнее сотрудники, тем качественнее выполняется работа.

15% затруднились ответить на вопрос, 14% считают влияние незначительным и 9% считают, что влияния прямого нет. Большинство сотрудников также считает, что обучение персонала прямо влияет на денежные результаты компании.

Сотрудники считают, что в системе управления кадров не хватает контроля и эффективности.



Рис.11. Чего не хватает в системе управления сотрудников

Сотрудники считают, что эффективность работы никто не проверяет. Аттестации проводятся спонтанно, без особого планирования. Сотрудники ставят перед фактом, что в определенный день проводится аттестация и на нее нужно быть обязательно. А результаты никто не проверяет.

Интересны ответы на вопрос: «Считаете ли Вы, что Вам предоставляется реальная возможность развития и роста в рамках компании?»

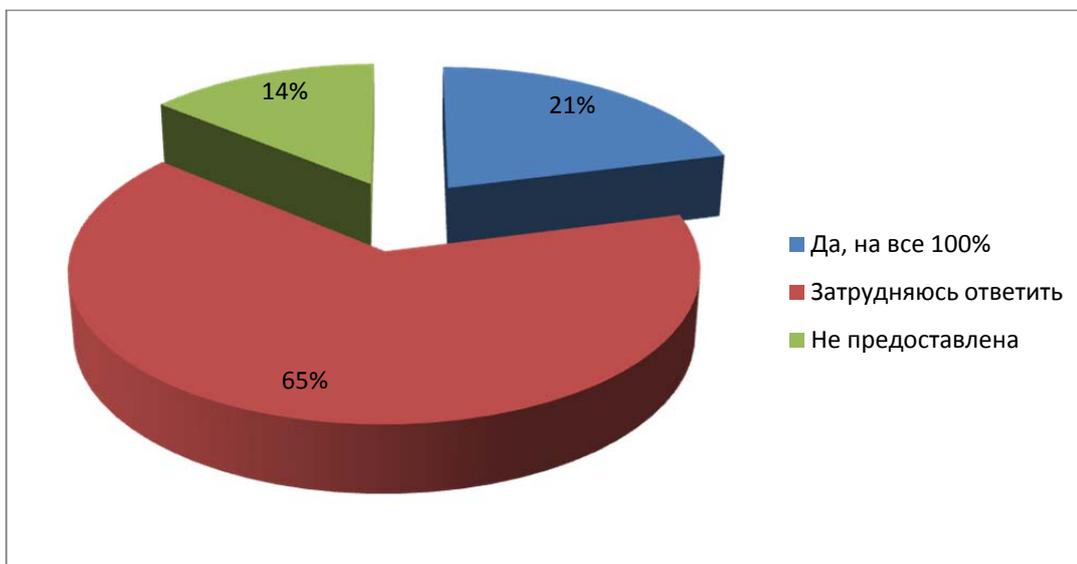


Рис. 12. Предоставляется ли реальная возможность развития и роста в рамках компании

Большинство сотрудников 65% затрудняются ответить на этот вопрос. Это связано с тем, что нет планирования карьеры в компании, нет планирования обучения сотрудников.

Но, тем не менее, большая часть сотрудников (51%) довольная своей работой в компании.

Сотрудники оценивают уровень загруженности следующим образом.

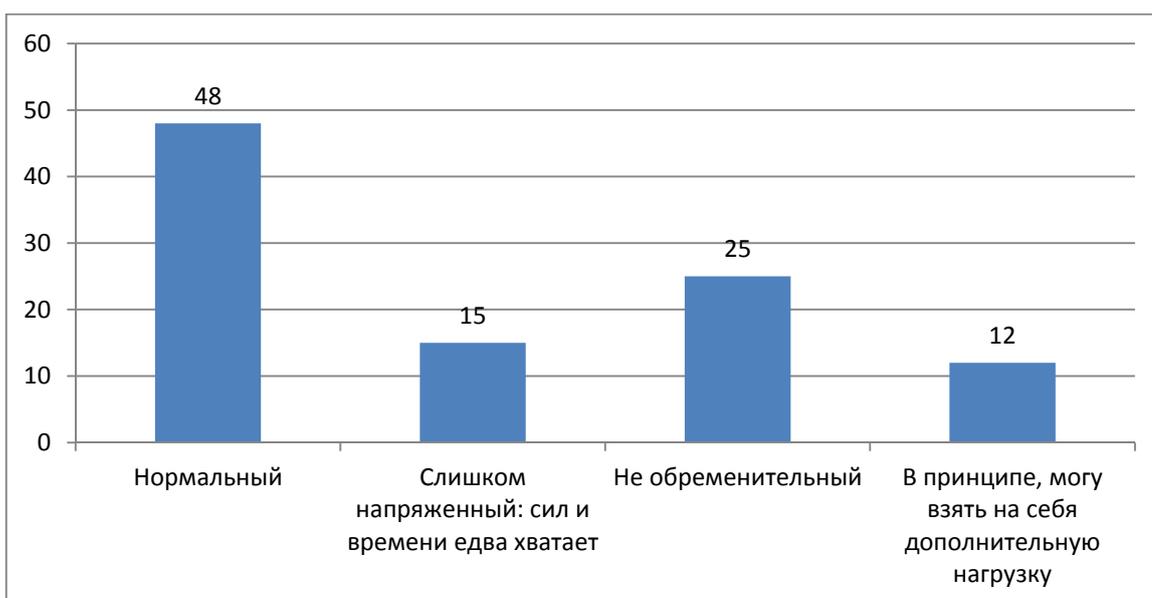


Рис. 13. Уровень загруженности работников

Таким образом, получается, что большая часть считает свою загруженность нормальной и не обременительной. Но есть 15% сотрудников очень загружены, а 12% наоборот достаточно свободны.

Сотрудники отмечают, что работа менеджмента компании на разных участках организована по-разному.

Мнение о системе мотивации труда представлена на рисунке.

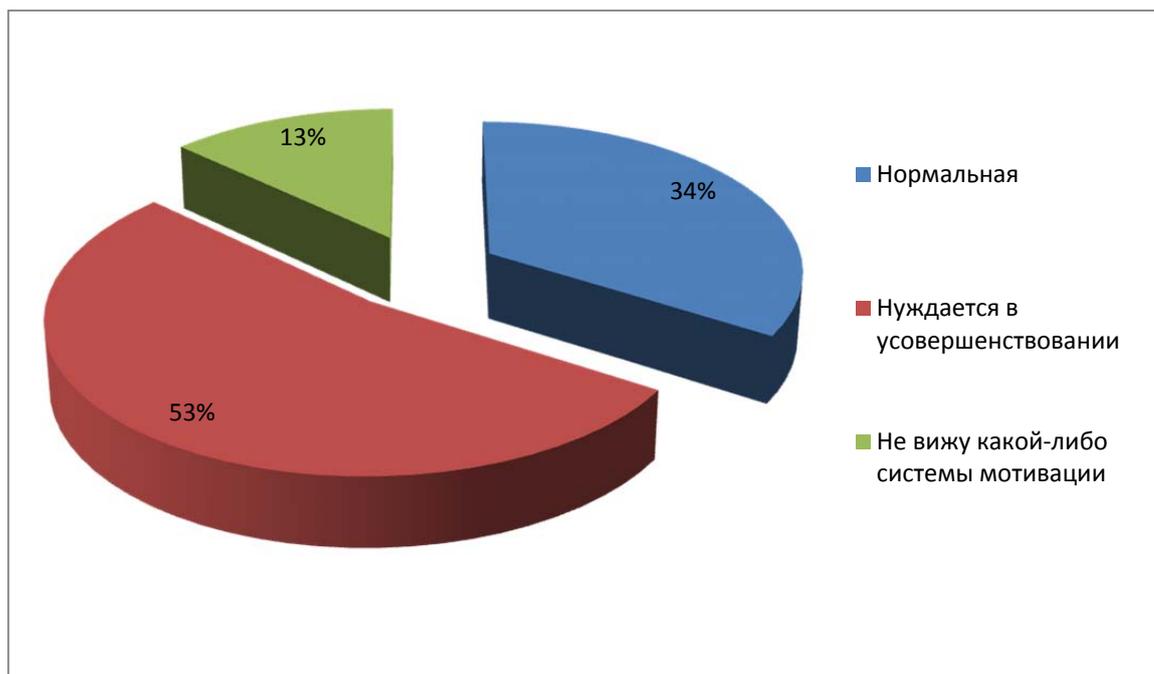


Рис.14. Мнение о системе мотивации труда

Таким образом, система мотивации труда, по мнению сотрудников компании, нуждается в совершенствовании. При этом 13% сотрудников не замечает никакой системы мотивации.

Сотрудники отметили, что руководитель в условиях кризиса ставит цель продолжать работать, не обращая внимания на кризис. При этом условия договоров с поставщиками смягчились.

Большинство сотрудников 87% не знают, есть ли у компании стратегия по выходу из кризиса.

Сотрудники считают, что в последние полгода компания столкнулась со следующими трудностями:

- Спад спроса на продукцию

- Ужесточение условий и неплатежи со стороны покупателей
- Дефицит финансовых ресурсов
- Неплатежи со стороны контрагентов
- Сокращение инвестиционных программ компании/их перенос на более поздний срок

Таким образом, исследование показало, что сотрудники компании не видят особого плана выходы из кризиса, хотя видят трудности, с которыми сталкивается компания. Вместе с этим на предприятии слабая система мотивации и неконтролируемое обучение сотрудников, эффективность которого не проверяется.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

3.1 Механизмы управления трудовыми ресурсами в условиях экономического кризиса

Проведенное исследование показало, что на исследуемом предприятии не в полной мере развиты функциональные сферы управления персоналом, которые являются отправными, базовыми во всей кадровой работе: кадровая политика, кадровое планирование, оргпроектирование системы управления персоналом. Ошибки в этих вопросах особенно дорого обходятся предприятию как в экономическом, так и в социальном и психологическом аспектах. Именно эти направления управления человеческими ресурсами должны основываться на большом объеме информации о внешней и внутренней среде предприятия, ее глубоком анализе и использовании современных методов стратегического и долгосрочного кадрового планирования.

В целях совершенствования системы персонала предлагается применить направления, отраженные на рисунке 17.

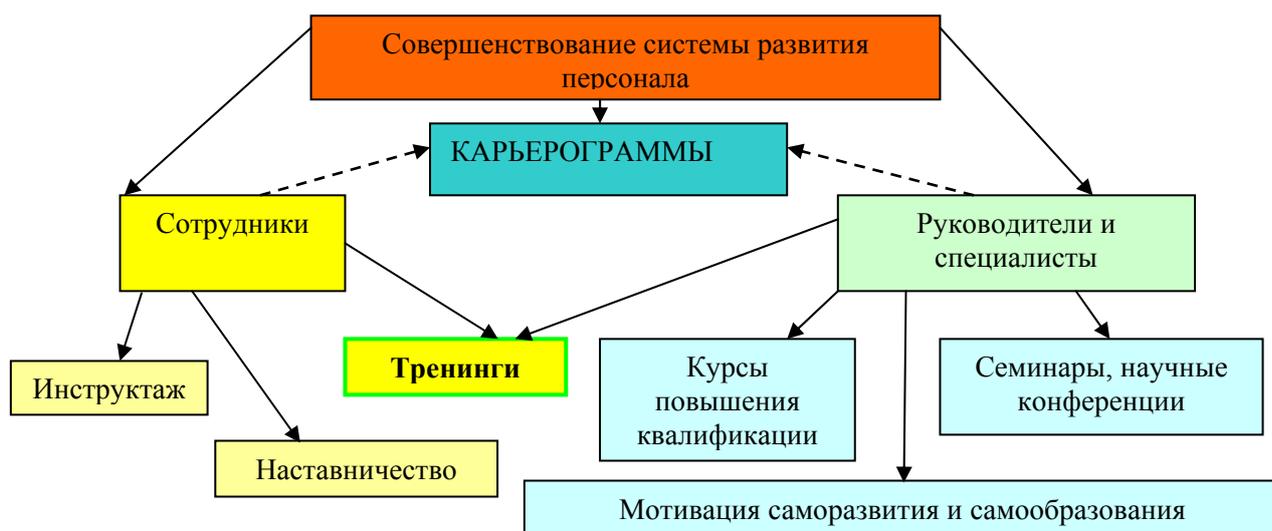


Рис.15. Направления применения различных форм и методов обучения в зависимости от категории сотрудника с целью совершенствования системы развития персонала

Прежде всего, необходимо составить карьерограммы, которые станут основой профессионального развития каждого сотрудника.

Карьерограмма – это инструмент управления карьерой:

– документ, составляемый на 5-10 лет и содержащий, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны – обязательства работника повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства;

– описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Для решения задач стратегии кадрового планирования в период кризиса предлагаем следующие мероприятия.

1. Оценить уровень развития системы управления персоналом. проверить наличие и актуальность регламентирующих документов; установить наличие и эффективность действующей системы мотиваций; определить возможность объединения дублирующих функций;

2. Сформировать команду адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития организации;

3. Выявить и сохранить ядро кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее;

4. Определить «узкие места» системы управления персонала;

5. Сформировать комитет по оптимизации численности персонала;

6. Реструктурировать кадровый потенциал в связи: - с организованными преобразованиями в ходе реструктуризации управления предприятием; - с реализацией инновационных процессов;

7. Снизить социально-психологическую напряженность в коллективе.

8. Обеспечить социальную защиту и трудоустройство высвобождаемых работников.

Придерживаясь данного алгоритма управления персоналом на предприятиях, можно решить такую кадровую проблему, как несоответствие численности работников критерию оптимальности в рамках определенной организационной структуры, что позволит предприятию эффективно работать в условиях рыночной экономики и избежать кризиса.

Реструктуризация численности персонала - один из методов снижения затрат предприятия.

Проведение реструктуризации направлено на оценку, сокращение и перераспределение оставшихся технических специалистов, руководящего персонала высшего и среднего уровня. Сохранение кадрового потенциала предприятия, установление правильной мотивации в период кризиса и расстановка оставшихся сотрудников - крайне трудная задача.

Несмотря на то, что главным фактором проведения антикризисных мероприятий всегда было и будет время, нельзя провести тотальное сокращение персонала с целью экономии средств. Такими действиями мы сократим расходы, но можем безвозвратно уничтожить целые функциональные цепочки в деятельности предприятия и только ухудшить ситуацию. Нужна большая осторожность при увольнении персонала, перераспределении функций, сокращении должностей, снижении выплат, надбавок и снятии социальных льгот.

Для того чтобы определить ответственность персонала, оптимизировать структуру, разобраться во внутренних взаимодействиях предприятия, получить информацию о личных качествах и достижениях сотрудников необходимо провести программу по реструктуризации в 5 шагов.

Шаг 1 - Оптимизация функций - на этом этапе мы оставляем только те функции, которые необходимы для стабилизации предприятия и поддержания основной производственной деятельности, результаты этого этапа послужат основой для корректировки и оптимизации процессов;

Шаг 2 - Оптимизация бизнес процессов - на этом этапе мы корректируем процессы и на основании информации по участию персонала в оставшихся процессах, мы сможем приступить к изменению структуры;

Шаг 3 - Оптимизация организационной структуры - на этом этапе мы анализируем загруженность оставшегося персонала и подразделений, сокращаем лишние должности и перераспределяем ответственность за функции и процессы среди оставшихся должностей и подразделений;

Шаг 4 - Оценка квалификации персонала (аттестация) - этот шаг направлен на подготовку сотрудников к увольнению и сохранение кадрового потенциала предприятия;

Шаг 5 - Сокращение и увольнение персонала - эту процедуру необходимо провести безболезненно и для увольняемого персонала и для предприятия, здесь мы определяем этапы проведения сокращений и увольнений, выполняем основные законодательные требования

Таким образом, основными механизмами управления персоналом в кризис должны стать:

- построение карьерограмм персонала;
- определить грамотную стратегию кадрового планирования;
- провести реструктуризацию персонала.

В соответствии с разработанными направлениями повышения эффективности развития сотрудников ООО «Бит Основы бизнеса» будут повышены объемы и качество оказываемых услуг, снизится объем расходов затрат на поиск и адаптацию, обучение персонала в результате функционирования резерва кадров и развития персонала, из числа которого можно будет выбрать претендентов на вакантную должность; сократится текучесть персонала в результате совершенствования кадровой политики организации.

3.2 Рекомендации по совершенствованию кадрового планирования в условиях кризиса

Если возможности сокращения расходов на персонал исчерпаны, компания задумывается о сокращении персонала. И здесь может помочь формула персонала «20 : 70 : 10». Это означает, что 20% сотрудников - это ключевые специалисты, 70% - линейный персонал, а 10% - сотрудники, которые не приносят ощутимой пользы для компании.

В первую очередь необходимо сохранить ключевых сотрудников, это - «хребет», основа бизнеса. В их число входят:

- Топ-менеджмент;
- Руководители подразделений (линейный менеджмент);
- Специалисты, имеющие уникальные компетенции, которых трудно найти на рынке (маркетологи, производственники и др.);
- Специалисты, владеющие важной и уникальной информацией компании;
- Наставники, «носители» корпоративного опыта;
- Клиентщики, работающие с ключевыми клиентами;
- Креативщики, талантливые и одаренные сотрудники;
- Неформальные лидеры, способные поддержать дух команды и успокоить людей.

Среди 70% линейных сотрудников необходимо провести внеплановую аттестацию с целью оценки успешности работы каждого из них. По результатам аттестации персонально принимать решения о сохранении сотрудника в компании, переводе его на более низкую должность, уменьшении заработной платы или увольнении.

Поэтому рекомендуется внедрить следующие мероприятия:

1. Аттестация сотрудников;
2. Создание условий для социальной активности работников (корпоративные мероприятия);
3. Управление трудовой мотивацией персонала.

Руководству необходимо выделять ресурсы на обучение, и отнестись к этому как к вложению капитала, а не как к невозвратным затратам.

Аттестация сотрудников. В условиях кризиса, при недостатке материальных, кадровых и временных ресурсов проблема минимизации диагностической процедуры породила множество подходов к выбору метода оценки. Чаще всего выбирается 4 метода диагностики на предприятии:

- метод интервью;
- анкетные опросы и обзоры;
- анализ внешней информации;
- эксперименты в области человеческих ресурсов.

Аттестацию предлагается проводить с помощью оценки в 360 градусов.

Оценка 360 градусов — это оценка компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), поставщиками, самим сотрудником.

Чтобы сотрудники были активны, необходимо постоянно организовывать какие-либо мероприятия, например по сплочению коллектива.

Чтобы организовать мероприятие нужно:

- 1) Определить ответственное лицо – event менеджер и кто-то из сотрудников;
- 2) Поручить сотрудникам придумать что-то свое или внедрить свои пожелания;
- 3) Выбрать самый интересный вариант;
- 4) Посчитать расходы на данное мероприятие;
- 5) Определить список участников;
- 6) Организовать мероприятие.

Для формирования эффективной системы мотивации в организации требуется наличие определенных факторов и условий, которые позволяют

Перечень мероприятий по совершенствованию мотивации труда

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат	Ответственное лицо
1. Внедрение гибкой системы оплаты труда	Заинтересованность служащего в выполнении своих обязанностей	Генеральный директор, линейный руководитель, менеджер по персоналу,
2. Эффективное использование рабочего времени	Повышение эффективности труда	Линейный руководитель, менеджер по персоналу
3. Условия труда	Служащий чувствует себя комфортно и уютно, следовательно, повышается производительность труда и чувство	Линейный руководитель, менеджер по персоналу
4. Повышение квалификации служащего	Возможность продвижения по служебной лестнице, сокращение	Линейный руководитель, менеджер по персоналу
5. Создание условий для социальной активности служащего	Создание на рабочих местах духа единой команды	Линейный руководитель, менеджер по персоналу
6. Оценка и поощрения достигнутых результатов	С целью повышения результата	Линейный руководитель, менеджер по персоналу
7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений	С целью повышения эффективности организации	Линейный руководитель, менеджер по персоналу

Таким образом, основными мероприятиями по совершенствованию кадрового планирования станут:

1. Аттестация сотрудников методом 360 градусов;
2. Создание условий для социальной активности работников (корпоративные мероприятия);
3. Управление трудовой мотивацией персонала.

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Именно сотрудники по управлению персоналом обеспечивает функционирование и обновление систем управления персоналом. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть

определен только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

3.3 Экономическое обеспечение предлагаемых мероприятий

Для внедрения разработанных мероприятий необходимо посчитать затраты на них. В таблице 3.6 изображены затраты на предложенные в предыдущих пунктах мероприятия по управлению персоналом во время кризиса.

Таблица 8

Расходы на предложенные мероприятия

Название мероприятия	Задачи	Расходы
Аттестация персонала	1. Расходы на печать бланков	3000
Создание условий для социальной активности работников организации.	2. Расходы на аренду помещения (1 вечер);	5 000 руб.
	3. Расходы на инвентарь;	3 000 руб.
	4. Расходы на еду и напитки;	15 000 руб.
Мотивация персонала	Административные расходы 5000	5000
	ИТОГО:	31 000 руб.

Таким образом, для проведения мероприятий по совершенствованию персонала в кризис потребуется 31 000 рублей.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 9. Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост выручки предприятия от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 2 - 5 %.

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До мероприятия 2015 г.	После мероприятия	Изменение	
			Абс. знач.	% прироста
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС), тыс. руб.	49388	53426	4038	8%
Себестоимость продукции, услуг, тыс. руб.	42963	45693	2730	6%
Балансовая прибыль, тыс. руб.	6425	7733	1308	20%
Чистая прибыль, тыс. руб.	151	189	38	25%
Рентабельность продаж, %	0,130	0,145	0,015	11%

Экономический эффект определяется как разность прибыли от реализации продукции до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Ээ} = \Pi_1 - \Pi_0, \text{ где} \quad (1)$$

Ээ - экономический эффект, тыс. руб.

Π_1, Π_0 - прибыль от реализации продукции соответственно после и до внедрения мероприятия, тыс. руб.

Экономический эффект составит: $\text{Ээ} = 53426 - 49388 = 4038$ тыс. руб.

$$T = \frac{K}{\Pi}; E = \frac{\Pi}{K}, \text{ где:} \quad (2)$$

T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

П - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

E - коэффициент эффективности.

Срок окупаемости затрат составит: $T = 31/189 = 0,16$ года, что составляет примерно 1,6 мес.

К социальным результатам внедрения проекта совершенствования организации оценки персонала можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,
- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
- обеспечение сотрудников необходимой информацией,
- формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
- создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда.

Подводя итоги, следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Повышение уровня конкурентоспособности организации, в том числе и в условиях кризиса в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией к высокопроизводительному труду. Разумеется, качества отдельных руководителей играют немаловажную роль для эффективной деятельности предприятия, однако его стабильность и степень «выживаемости» зависят, прежде всего, от качеств «среднего» персонала, которые в свою очередь, определяются существующей системой управления трудом.

2. В условиях рыночной экономики конкурентоспособность организации определяется тем, насколько мобильно она реагирует на любое изменение внешней по отношению к ней среды, насколько чутко улавливает изменения потребностей рынка, насколько она готова к постоянным изменениям.

3. В этих условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, склонный к инновациям, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, привязывающий свои личные цели к целям организации, в которой работает, ориентированный на долгосрочное сотрудничество.

4. В работе была проанализирована система управления персоналом в ООО «Бит основа бизнеса».

Компания - с момента основания становится франчайзи фирмы «1С», получив права на распространение продуктов 1С.

Позже к продаже и сопровождению программных продуктов добавилось обучение клиентов работе с программами «1С»; БИТ является центром сертифицированного обучения фирмы 1С.

5. Во время кризиса компания урезала расходы на мероприятия по управлению персоналом. Из-за снижения средней заработной платы в 2015 г. на 10% мотивация персонала снижается. Пока производительность труда остается на высоком уровне, но это может продлиться недолго.

6. Исследование показало, что сотрудники компании не видят особого плана выхода из кризиса, хотя видят трудности с которыми сталкивается компания. Вместе с этим на предприятии слабая система мотивации и неконтролируемое обучение сотрудников, эффективность которого не проверяется.

7. Основными механизмами управления персоналом в кризис должны стать:

- построение карьерограмм персонала;
- определение грамотной стратегии кадрового планирования;
- проведение реструктуризации персонала.

В соответствии с разработанными направлениями повышения эффективности развития сотрудников ООО «Бит Основы бизнеса» будут повышены объемы и качество оказываемых услуг, снизится объем расходов затрат на поиск и адаптацию, обучение персонала в результате функционирования резерва кадров и развития персонала, из числа которого можно будет выбрать претендентов на вакантную должность; сократится текучесть персонала в результате совершенствования кадровой политики организации.

8. Основными мероприятиями по совершенствованию кадрового планирования станут:

- аттестация сотрудников методом 360 градусов;
- создание условий для социальной активности работников (корпоративные мероприятия);
- управление трудовой мотивацией персонала.

9. К социальным результатам внедрения проекта совершенствования организации оценки персонала можно отнести:

- обеспечение организации квалифицированным персоналом,

- повышение качества, оперативности и обоснованности информации,
 - обеспечение сотрудников необходимой информацией,
 - формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании,
 - создание благоприятного социально – психологического климата,
- повышение производительности труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1.Аверин А.Н. Управление трудовыми ресурсами , кадровая политика и социальная политика в организации: учеб. Пособие . - М.: Флинта: МПСИ, 2015;
- 2.Аганвегян.А.Г. Экономический кризис ЭКО, 2015.
- 3.Басаков М.И. Управление персоналом. Конспект лекций. изд. 3-е испр. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2015.
- 4.Блинов О.А., Кайтаева Х.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: Элит, 2014.
- 5.Бондаренко В.В Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации и перехода экономики на инновационный путь развития / Под. Ред.. Пенза: РИО ВЗФЭИ, 2012.
- 6.Бреев Б.Д. Безработица в современной России:- М.: Наука, 2014.
- 7.Бубнов И. Р, Веселов М. М «Принципы управления», СПб-2015
- 8.Бухалков М.И. Развитие трудового потенциала. Учебное пособие - М.: Инфра-М, 2015
- 9.Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012
- 10.Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник —М: Проспект, 2014
- 11.Веснин В.Р. Управление трудовыми ресурсами . Теория и практика: Учебник -- М: Проспект, 2015
- 12.Винокуров М. А., Горелов Н. А. Экономика труда, СПб, 2015.
- 13.Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 160 с.
- 14.Витке Н. А. Научная организация управления: Тезисы // Научная организация техники управления. М., 2010.
- 15.Власова В.М. Стабилизация занятости в условиях рынка - М.: Питер, 2008.

16. Волгин В.В. Оценка эффективности труда // Индивидуальный предприниматель: практ. пособие. - 6-е изд. перераб. и дополн. - М., 2013. - с.464.
17. Волгина М. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. 2015
18. Воронин Ю. Ориентиры выхода из экономического кризиса // Экономист, 2016
19. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - Норма, 7-е издание, 2007. - 448 с.
20. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. СПб.: ГИЭА, 2014. - 451 с.;
21. Горфинкель В.Я, Е. М. Куприянов, В. П. Прасолова Производительность труда // Экономика и учет труда. – 2007.
22. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления 2015
23. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. – М., 2014.
24. Губанов С.А Система организации и поощрения труда // Экономист. – 2015.
25. Данилов В.И. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие 2015
26. Докаев В. Д., Вазаров Х. А. Экономический кризис 2014/2015 в России: причины и последствия // Молодой ученый. — 2016. С. 480-485.
27. Дорошева М. Подбор руководителя для конкретного коллектива // Управление персоналом.-2015
28. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011
29. Ермаков В.В . Менеджмент организации в условиях кризиса.- М., 2015.
30. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2014. - 605 с.;
31. Ершов М. В. Мировой финансовый кризис. Что дальше? — М.: Экономика, 2011.

- 32.Ершов М.И. Мировой финансовый кризис: причины и последствия // Вопросы экономики. 2008. - № 12. – С.37
- 33.Жарылгасова, Б.Т. и др. Анализ финансовой отчетности.– М.: КНОРУС, 2010.
- 34.Загоруйко И., Федоров В. Системы заработной платы: попытка обобщения // Человекитруд.-2015
- 35.Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб.пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 415 с.
- 36.Зуцина Г. М., Костин Л. А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. М, 2015 С.42
- 37.Зуцина Г. М., Костин Л. А. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества.- М.: Дашко и К, 2007. – С 247 .
- 38.Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.32-43.
- 39.Колосицина М.Г. Экономика труда. М.: «Магистр», 2013. - 656 с.;
- 40.Короткова Э.М Антикризисное управление: учебник / Под ред.. – 2–е изд. – М.: Инфра–М, 2013.
- 41.Кураков Л.П., Марков Ю.К., Степанова Р.Г. Трудовые ресурсы и занятость населения. М.: Пресс-сервис, 2010. 35с.
- 42.Лукичёва Л.И. Управление организацией. Учебное пособие. – 3-е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2013. – 360с.
- 43.Маслов Е. Управление персоналом предприятия. М. –Новосибирск,2015
- 44.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. - 312 с.
- 45.Мау В., Улюкаев А. Глобальный кризис и тенденции экономического развития // Вопросы экономики. 2015. № 11. С.24.
- 46.Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами /И.А. Никитина. -- Спб.: Питер, 2006.

- 47.Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - Мн.: Амалфея, 2014.
- 48.Поршнева А.Г, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина.Управление организацией: Учебник/Под ред - М.: Инфа-М, 2015.
- 49 Романова Л.Е. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. Тула: ТулГУ, 2012
- 50.Ротбард М. Экономические депрессии: их причины и методы лечения, М,2012.
- 51.Рыбалкина З.М. Механизмы развития управленческого потенциала // Научные исследования и разработки. Менеджмент. – 2014
- 52.Ряховская.А.Н. Антикризисное управление предприятиями.-М.,2015.
- 53.Симонова И.Ф., Дудаева Л.М. Трудовой потенциал и его воспроизводство как основа стратегического развития предприятия. М.: 2007.
- 54.Скаржинский М.И. Трудовой потенциал социалистического общества / М.И. 2012
- 55.Соболева И., Четвернина Т Социально-демографический состав /Москва, ЮНИТИ,2015
- 56.Хорин А.Н. Трудовые ресурсы. - М.: 2015. .
- 57.Шемякин А. И. «Как управлять трудовыми ресурсами», М-2015
- 58.Штайльманн К. «Природа экономического кризиса в России и сценарий выхода из него» // Проблемы теории и практики управления, 2015 .

Глоссарий

Воспроизводство трудовых ресурсов – это процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активной части населения, включая фазы (стадии) формирования, распределения и перераспределения, а также использования трудовых ресурсов

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Карьерограмма- это инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. Формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Она составляется на основе личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, рекомендации по профессиональной пригодности типовых схем профессионально-квалификационного продвижения

ОТМ -организационно-технические мероприятия содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а так же потребности в ресурсах – человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год, могут пересматриваться в течение этого периода.

Под производительностью труда следует понимать эффективность трудовой деятельности людей. Рост производительности труда означает повышение его результативности (эффективности).

Потенциал обычно обозначают средства, запасы, источники, которые могут быть использованы, а также возможности отдельного лица, группы лиц, общества в конкретной обстановке.

предоставить в обмен на эти услуги. Это система социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками по поводу условий найма и использования рабочей силы.

Производственные ресурсы предприятия — это совокупность материально-энергетических, технических и финансовых средств, а также рабочей силы, находящихся в распоряжении предприятия.

Профессиографический анализ -анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Рынок труда – это совокупность экономических и юридических процедур, позволяющих людям обменять свои трудовые услуги на заработную плату и другие выгоды, которые фирмы согласн

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности

Трудовой потенциал организации (предприятия) как основного звена экономики определяется совокупной способностью его персонала к производству максимально возможного объема востребованных рынком товаров и услуг при обеспечении высокого уровня конкурентоспособности организации.

Трудовые ресурсы на предприятии- это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Особенно роль трудовых ресурсов возросла в период рыночных отношений, а инвестиционный характер производства, его высокая наукоёмкость, изменили требования к работнику - повысили значимость творческого отношения к труду.

Франчайзинг - это способ ведения бизнеса, при котором известная фирма предоставляет свои передовые технологии и возможность работы под ее маркой

другим организациям. Экономический эффект франчайзинга состоит в сочетании эффективности и подвижности небольшого частного предприятия с технологическими достижениями и гарантиями фирмы с раскрученной торговой маркой.

Экономический кризис- это резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся: в значительном спаде производства; в нарушении сложившихся производственных связей; в банкротстве предприятий; в росте безработицы

Эффективность труда - понятие более широкое, чем производительность труда, которая отражает только объем продукции, созданный за единицу времени. Эффективность труда - соотношение "полезного" результата трудовой деятельности и величины затрат труда на его получение, характеризующий уровень использования производительных сил и производственных отношений

Анкета

Уважаемый респондент! Просим Вас ответить на вопросы, касающиеся проблем организации и повышения эффективности обучения сотрудников Вашей компании. Ответы строго конфиденциальны и будут использованы исключительно в научных целях.

1. . Можно ли сказать, что обучающая деятельность является одним из приоритетов системы управления и развития персонала вашей организации?

- Да;
- Нет;
- Не могу сказать определенно.

2. Влияет ли эффективность обучения сотрудников на положение предприятия на рынке, его прибыльность и конкурентоспособность?

- Да, напрямую;
- . Оказывает незначительное влияние;
- . Нет;

. Затрудняюсь ответить.

3. Какие методы внепроизводственного обучения используются на предприятии?

- . Деловая игра;
- . Лекция;
- . Семинар;
- . Обсуждение производственных ситуаций;
- . Кружки качества.

4. Чего, на Ваш взгляд, не хватает системе обучения сотрудников Вашего предприятия?

- . Системности;
- . Перспективного планирования;
- . Контроля обучаемости и эффективности обучения;

○ . Использования современных технологий, методов и средств обучения;

5. Считаете ли Вы, что обучение персонала организации – это процесс, обеспечивающий для компании денежные результаты?

- . Полностью согласен;
- Не согласен;
- Затрудняюсь ответить.

6. Считаете ли Вы, что Вам предоставляется реальная возможность развития и роста в рамках компании?

- . Да, на все 100%;
- . Затрудняюсь ответить;
- Не предоставлена.

7. Довольны ли вы своей работой в компании?

- Да
- Скорее да
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет
- Нет

8. Как Вы оцениваете уровень Вашей загруженности по работе?

- . Нормальный (удовлетворительный).
- . Слишком напряженный: сил и времени едва хватает.
- Не обременительный.
- В принципе, могу взять на себя дополнительную нагрузку.

9. Как Вы оцениваете организацию работы (менеджмент) в Компании?

- Хорошая, четкая организация.
- Работа нормально организована.
- На разных участках по-разному.
- Работа организована слабо, много неразберихи.

10. Ваше мнение о системе мотивации (стимулировании труда) в Компании:

- Считаю ее нормальной.
- Считаю, что она нуждается в усовершенствовании.
- Не вижу какой-либо системы мотивации (не понимаю, как она работает).

11. Какие цели ставит руководитель предприятия в условиях финансово-экономического кризиса?

- Продолжать работать, не обращая внимания на кризис, заняв выжидательную позицию
- Постепенно наращивать производство, расширять бизнес, воспользовавшись появившимися возможностями
- Резко наращивать производство, расширять бизнес, воспользовавшись появившимися возможностями
- Постепенно сокращать производство

12. Как изменились условия договоров, предлагаемые Вашими поставщиками (имеются в виду требования по предоплате, возможность отсрочки платежей,..) за последние три месяца?

- Сильно смягчились
- Смягчились
- Не изменились
- Ужесточились
- Сильно ужесточились

13. Есть ли у Вашей компании стратегия/план по минимизации влияния кризиса?

- Да
- Нет, но разрабатывается
- Нет и не планируется разрабатывать

14. Выберите 4 наиболее неблагоприятных для бизнеса

- Спад спроса на продукцию
- Ужесточение конкуренции
- Ужесточение условий поставщиков
- Ужесточение условий и неплатежи со стороны покупателей
- Дефицит финансовых ресурсов
- Падение капитализации компании
- Неплатежи со стороны контрагентов
- Вывод инвесторами денег из компании
- Отказ партнеров от реализации совместных проектов
- Сокращение инвестиционных программ компании/их перенос на

более поздний срок

- Отказ от выхода на новые рынки сбыта/перенос сроков выхода
- Недостаток персонала требуемой квалификации на рынке труда

15. С какими последствиями мирового кризиса уже столкнулась Ваша компания за последние полгода? Выберите ВСЕ последствия с которыми столкнулась Ваша компания

- Спад спроса на продукцию
- Ужесточение конкуренции
- Ужесточение условий поставщиков
- Ужесточение условий и неплатежи со стороны покупателей
- Дефицит финансовых ресурсов
- Падение капитализации компании
- Неплатежи со стороны контрагентов
- Вывод инвесторами денег из компании
- Отказ партнеров от реализации совместных проектов
- Сокращение инвестиционных программ компании/их перенос на

более поздний срок

- Отказ от выхода на новые рынки сбыта/перенос сроков выхода
- Недостаток персонала требуемой квалификации на рынке труда

16. Назовите Ваш пол

- . М.
- . Ж.

17. Назовите Вашу должность

- Высшее звено управления
- Среднее звено управления
- Рабочий персонал
- Обслуживающий персонал.

18. Стаж работы в должности

- . 10 лет и больше
- . 5 – 10 лет
- . 1 – 3 год
- . Менее 1 года.

19. Ваш возраст

- . 21 – 30 лет
- . 31 – 40 лет.
- . Более 40 лет.

20. Ваше образование

- . Среднее профессиональное по профилю
- . Среднее или профессиональное не по профилю.
- . Высшее или незаконченное высшее

БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 58позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2016 г.

Косырева Н.Г.

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)