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

_____ . _____ . _____
число *месяц* *год*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Разработка системы управления мобильностью персонала организации (на примере ООО «Интернет Технологии» г. Пенза)».
(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы Половникова О.В. Группа Мен -51 з
(подпись, инициалы, фамилия) *(номер группы)*

Руководитель работы к.э.н, доцент, С.Ш. Левина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология С.Ш.Левина
(*наименование раздела)* *(подпись, дата, инициалы, фамилия)*

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования С.Ш.Левина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы С.Ш.Левина

Нормоконтролер С.Ш.Левина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Половниковой Ольги Владимировны

на тему:___Разработка системы управления мобильностью персонала организации (на примере ООО «Интернет Технологии» г. Пенза)».

Типовая структура ВКР.

1.Теоретические и методологические основы управления мобильностью персонала организации. 1.1 Понятие, виды и формы трудовой мобильности. 1.2 Оборот кадров, направления и методы его анализа. 1.3 Методика сбора обработки и анализа информации. 2.Анализ системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии». 2.1Организационно-экономическая характеристика организации. Динамика статистики трудовых ресурсов 2014-2016гг. Оценка количественного и качественного состава персонала. 2.2Оценка движения и трудовых перемещений персонала. 2.3Сводные результаты социологического мониторинга по управлению мобильностью персонала. 3.Разработка системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии». 3.1Формирование и функционирование системы управления мобильностью персонала организации. 3.2Пути оптимизации системы управления мобильностью персонала организации. 3.3Экономическое обоснование от внедрения предложенных мероприятий по оптимизации системы управления мобильностью персонала. Библиографический список ВКР содержит 42 основных специальных источника. В структуре ВКР подробно представлены введение и заключение, сделаны основные выводы. Работа завершена приложениями: Бухгалтерский баланс; Отчет о финансовых результатах; Оценка лояльности. Общий объем ВКР 70 вместе с приложениями; в том числе 64 без приложений, 6 страниц приложений.

Содержание

Введение 4
1. Теоретические и методические основы управления мобильностью персонала организации 7
1.1 Понятие, виды и формы трудовой мобильности 7
1.2 Оборот кадров, направления и методы его анализа 9
1.3 Методика сбора обработки и анализа информации 13
2. Анализ системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии» 16
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации, динамика статистики трудовых ресурсов 2014-2016гг. 16
2.2 Оценка движения и трудовых перемещений персонала организации .. 24
2.3 Сводные результаты социологического мониторинга по управлению мобильностью персонала организации 31
3. Разработка системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии» 40
3.1 Формирование и функции системы управления мобильностью персонала организации 40
3.2 Пути оптимизации системы управления мобильностью персонала организации 41
3.3 Экономическое обоснование от внедрения предложенных мероприятий по оптимизации системы управления мобильностью персонала организации 54
Заключение 60
Список использованной литературы 62
Приложения 66

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что вопросы усиления трудовой мобильности и повышения качества трудовой жизни с целью формирования благоприятных условий для развития и самореализации личности, профессионального роста, являются всеобъемлющим элементом социальной жизни на уровне организации и общества в целом. При этом трудовая мобильность как неотъемлемый атрибут современного рынка труда, позволяет обеспечивать динамику, гибкость и устойчивость в развитии экономики, и выступает существенной характеристикой работника, способствующей проявлению накопленного человеческого капитала в процессе трудовой деятельности в конкретной организации.

Трудовая мобильность является одним из инструментов развития и стабилизации персонала, позволяющим увязывать социально-экономические интересы работника, касающиеся профессионального и должностного роста, с перспективой развития самой организации. Регулирование трудовой мобильности способствует формированию высокого профессионального кадрового состава организации, соответствующего требованиям современных рыночных условий, и тем самым позволяет повысить конкурентоспособность как отдельно взятого работника, так и организации в целом.

Основу понимания трудовой мобильности заложили представители зарубежной науки Р. Гиббонс, Р. Гордон, Дж. Кейнс, К. Маркс, А. Маршалл, В. Парето, У. Петти, А. Пигу, Д. Рикардо, А. Смит и многие другие. Среди отечественных авторов можно отметить работы Д. В. Нестеровой, И. О. Мальцевой, В. Ф. Потуданской, Т. В. Новиковой, Л. И. Смирных и др., направленные на изучение трудовой мобильности во взаимосвязи с отдельными аспектами качества трудовой жизни.

В настоящее время в научных трудах эффективное развитие системы регулирования мобильности персонала не получило должного отражения с

позиции повышения качества трудовой жизни. При этом на практике часто проявляется противоречие между необходимостью комплексного анализа и слабой изученностью вопросов разработки подходов к регулированию трудовой мобильности персонала с целью повышения качества трудовой жизни.

Таким образом, актуальность темы данного исследования состоит в том, что изучение системы управления мобильностью персонала организации позволяет определить необходимые управленческие решения и мероприятия в данном направлении, что, в конечном итоге, определяет успех деятельности данной организации.

Целью исследования является разработка системы управления мобильностью персонала компании ООО «Интернет Технологии».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

– Раскрыть понятие, виды и формы трудовой мобильности.

– Рассмотреть особенности оборота кадров, направления и методы его анализа.

– Рассмотреть организационно-экономические условия деятельности ООО «Интернет Технологии».

– Дать оценку количественного и качественного состава персонала ООО «Интернет Технологии».

– Проанализировать движение и трудовые перемещения персонала

– Определить пути оптимизации системы управления мобильностью персонала организации;

– Произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является персонал компании ООО «Интернет Технологии».

Предметом исследования являются система управления мобильностью

персонала компании ООО «Интернет Технологии».

Теоретической и информационной базой исследования данной работы являются учебная литература, периодическая печать (газеты, журналы), интернет-ресурсы, экономико-статистические материалы, управленческая отчетность ООО «Интернет Технологии».

Методы, используемые в процессе выполнения работы: методы экономического анализа, статистические методы, графический метод.

Осуществленное в выпускной квалификационной работе исследование системы управления мобильностью персонала опирается на труды российских и иностранных учетных, таких как А.Я. Кибанов, А.А. Богданов, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.Н. Олейник, М. Амстронг, М. Мескон, Г. Эмерсон и др.

Теоретическая значимость данной работы заключается в исследовании основных подходов к формированию системы управления мобильностью персонала организации.

Практическая значимость заключается в разработке системы управления мобильностью персонала компании ООО «Интернет Технологии».

1. Теоретические и методические основы управления мобильностью персонала организации

1.1 Понятие, виды и формы трудовой мобильности

Термин «трудовая мобильность» не является единственным в понятийном аппарате тех наук, которые изучают динамику труда. В некоторых научных исследованиях понятие «трудовая мобильность» заменяется на иные понятия. В частности, в литературе можно встретить такие термины, как «мобильность работника», «мобильность рабочей силы», «движение кадров», «движение рабочей силы», «мобильность на рынке труда» и др.

Например, А.Э.Котляр и Э.А.Котляр находят, что движение рабочей силы – это сложный социально-экономический, а также биологический процесс, в результате которого изменяются количественные и качественные характеристики рабочей силы.

В.В. Кафидов полагает, что в понятие «движение рабочей силы» включаются следующие виды перемещений:

– демографическое движение (уход лиц старших возрастов на пенсию и т.п.),

– социальные перемещения (когда есть смена социальной группы),

– движение кадров, вызываемое техническим прогрессом и изменением структуры экономики (возникновение новых отраслей промышленности и т.д.),

– текучесть кадров.[1]

Ряд авторов, использующих термин «движение кадров», определяют его как изменение места и сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций работника. Иногда в научной литературе

[1] Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – С.126.

встречаются суждения о том, что понятия «движение рабочей силы» и «трудовая мобильность» являются синонимами.

Т.И.Заславской, считающей движение рабочей силы трудовой мобильностью, представляющей собой процесс преимущественно добровольных перемещений работников между рабочими местами общественного производства, а также смежными сферами занятости.

Из анализа вышеприведенных мнений следует вывод, что в научной литературе нет единого подхода к определению названий понятий. Авторами в содержание указанных терминов включаются различные явления, в том числе не только социальные, но и биологические. При такой ситуации наиболее приемлемой категорией видится «трудовая мобильность», ибо именно она масштабно и полноценно характеризует исследуемые процессы в динамике труда.

Иногда авторы определяют категорию «мобильность рабочей силы», характеризуя ее как процесс изменения места либо содержания трудовой деятельности, а иногда того и другого вместе. В данном определении удачно подчеркнуто, что мобильность главным образом связана либо с изменением места работы, либо с изменением трудовой функции. Здесь хотелось бы обратить внимание на то, что в принципе можно выделить содержание трудовой мобильности, т.е. то, что меняется: трудовая функция или место работы.

Трудовая мобильность (перемещение) – это одна из форм социальной мобильности, которая представляет собой процесс смены места приложения труда работниками, изменяющий место работника в системе общественного разделения труда.[2]

Поскольку место в общественной организации труда и характер выполняемого труда – важнейшие признаки социального положения работника, трудовая мобильность является основой социальной

[2] Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2013. – С.96.

мобильности, влияет на изменение социальной структуры общества и подчиняется ее закономерностям. В основе трудовой мобильности лежат законы разделения и перемены труда, воспроизводства рабочей силы, возвышения потребностей, а также такие закономерности группового и общественного сознания, как нормы и ценности, мотивы поведения и потребности.

Чаще всего авторы указывают на два варианта (вида) трудовой мобильности, называя, например, профессионально-квалификационную и территориальную трудовую мобильность.

Таким образом, трудовая мобильность в организации реализуется на двух уровнях: внешнем (наем/увольнение работников) и внутреннем в рамках внутрифирменного рынка труда.

1.2 Оборот кадров, направления и методы его анализа

Персонал организации не является чем-то застывшим, он находится в постоянном движении. Этот процесс получил название сменяемость (оборот) кадров.

Оборот персонала – число принятых или выбывших работников за отчетный период. Требования рыночной экономики связаны с крайне важностью постоянного развития трудовых ресурсов организации, которое проявляется, прежде всего, в постоянном профессиональном росте и развитии. Внедрение новых технологий, освоение новых видов продукции и услуг, открытие новых производств приводит к тому, что организация принимает новых сотрудников, повышает в должности и перемещает внутри подразделений отдельных работников и целые группы сотрудников и т.д. Такие перемещения персонала приводят к профессиональной мобильности кадров, связанной как со сменой профессии, так и с освоением новых специальностей внутри уже освоенной профессиональной деятельности и требуют постоянного профессионального развития и обучения кадров.

Два базовых направления мобильности:

– внутрифирменное движение работников;

– высвобождение персонала.

Перераспределение рабочей силы внутри предприятия (смена рабочего места, профессии, квалификации), называемое внутризаводским движением рабочей силы, способствует, с одной стороны, удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе определенного качества, а с другой – реализации личных устремлений работника.

Внутренний рынок труда на предприятии имеет свои особенности. Главная из них состоит в том, что отношение «спрос – предложение» реализуется внутри коллектива, т.е. из числа уже нанятых и, естественно, занятых работников, причем претенденты на новое рабочее место (как и вообще на любое вакантное) бывают из числа высвобождаемых работников с других участков производства, а также из числа продолжающих работать, но изъявивших желание сменить свое рабочее место по собственной инициативе. Путем такого перераспределения достигается закрепление работника на предприятии. Конечно, при этом следует учитывать, что заполнение вакантных мест собственными работниками требует соответствующих затрат, связанных с переподготовкой и адаптацией человека на новом рабочем месте.

Западные экономисты на основании применяемой фирмами стратегии гибкой занятости выделяют во внутризаводском (внутрифирменном) рынке труда две составные части: первичный и вторичный рынок. К первичному рынку труда относятся рабочие места, обеспечивающие работнику высокую заработную плату, хорошие условия труда, стабильную занятость, шансы на продвижение и т.д. и предназначенные для так называемого «ядра» рабочей силы предприятия как наиболее квалифицированной, ценной и нужной ему. Вторичный же рынок формирует рабочие места с низкой заработной платой и соответствующими льготами, плохими условиями труда, с более высокой текучестью, с меньшими шансами на продвижение. Участники вторичного

рынка труда – это, как правило, менее значимые для предприятия работники или работники таких профессий, которые в избытке имеет территориальный рынок труда. Перемещение рабочей силы между первичным и вторичным рынком предприятие осуществляет с учетом результатов труда претендентов, их отношения к труду и своему предприятию.[3]

Внутриорганизационное перемещение – исключительно положительное явление. Наличие четких перспектив таких перемещений и продвижений повышают заинтересованность работников, усиливают их привязанность к организации.[4]

Высвобождение персонала – это комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников. Сокращение численности персонала – составная часть процесса планирования кадров.

Статистика характеризует движение персонала относительными и абсолютными показателями оборота и текучести. Абсолютными показателями движения персонала являются оборот по приёму и оборот по выбытию. Оборот по приёму представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. Учитывая зависимость от этих причин, он бывает необходимым и излишним.

Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: призыв на воинскую службу, состояние здоровья, возраст сотрудников, выход на пенсию. Его можно предсказать, спрогнозировать.

---

[3] Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2014. – № 1. – С. 50–52.

[4] Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2013. – С.96.

Излишний оборот (текучесть кадров) связана с субъективными причинами (уход по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины). Текучесть кадров характерна для молодых сотрудников и после трёх лет работы существенно снижается. Этот факт определяет значимость адаптационных программ в организации. Считается, что нормальная текучесть кадров составляет до 5 процентов в год.

Относительные показатели оборота кадров

1) интенсивность оборота по приёму (Ип):

$$Ип = Чп / СЧ \times 100\%, \quad (1.1)$$

где Ип – интенсивность оборота по приёму;

Чп. – число принятых за период;

СЧ – среднесписочная численность персонала за период;

2) интенсивность оборота по выбытию ($И_В$):

$$И_В = Ч_{ВЫБ} / С_Ч \times 100\%, \quad (1.2)$$

где $И_В$ – интенсивность оборота по выбытию;

$Ч_{ВЫБ}$ – число выбывших за период по всем причинам;

$С_Ч$ – среднесписочная численность персонала за период.

3) Коэффициент постоянства кадров ($К_{ПОСТ}$):

$$К_{ПОСТ} = Ч_{СПИС} / СЧ \times 100\%, \quad (1.3)$$

где $Ч_{СПИС}$ – число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода;

4) коэффициент текучести кадров ($К_{ТЕК}$):

$$К_{ТЕК} = О_И / С_Ч \times 100\%, \quad (1.4)$$

где $О_И$ – излишний оборот (число работников, уходящих по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины);

5) коэффициент интенсивности общего оборота персонала ($И_{ОБ}$):

$$И_{ОБ} = Ч_П + Ч_{ВЫБ} / С_Ч \times 100\%, \quad (1.5)$$

Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются в организациях за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по

отдельным специальностям и категориям. Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период.

1.3 Методика сбора, обработки и анализа информации

Результаты исследования мобильности персонала организации в значительной степени зависят от выбора методов сбора эмпирических данных, достоверность которых – определяющий фактор любых социологических исследований. При этом чаще всего специалистами выделяются такие методы, как анализ документов, наблюдение и опрос.

1. Анализ документов – метод сбора информации, при котором основным источником информации являются текстовые сообщения. Как достоинство этого метода можно отметить возможность изучения информации не только о текущем событии, но и прошедшем, кроме этого, это один из самых экономичных методов. Также можно отследить изменение изучаемого явления. Этот метод возможен на разных этапах социологического исследования. На предварительной стадии этот метод позволяет использовать собранную информацию для уточнения проблемы исследования, его научной гипотезы.

2. Социологическое наблюдение представляет собой целенаправленную систематическую фиксацию особенностей, свойств, параметров социального процесса или явления. Инструментарий в данном исследовании может быть различный: кинокамера, фотокамера, теле- и видеотехника, дневники наблюдений, таблицы и т.д. Как правило, наблюдение ведется по заранее составленному плану, но и случайные наблюдения имеют научную ценность. Особенностью наблюдения является то, что любое наблюдаемое социальное событие трудно или невозможно повторить, поскольку социальная жизнь и отдельные ее проявления постоянно меняются.

Наблюдения бывают открытыми и скрытыми, включение и не выключение, формализованные (стандартизованные) и неформализованные (нестандартные). Социологическое наблюдение также может быть кратковременным, длительным, непрерывным. Если мы анализируем изменяющийся, динамичный социальный объект, то здесь хороший результат дает сравнительный метод (прием), при котором, как правило, используются повторные (проводимые через определенные периоды времени) исследования, их результаты сравниваются. Повторные исследования могут проводиться в два, три и более этапов. Поскольку динамичные и циклические процессы обладают различными характеристиками, то временной промежуток изучения такого процесса может быть самый разнообразный.[5]

3. Наиболее распространенным видом сбора социологической информации является социологический опрос.

Существует два вида опроса: письменный (анкетирование) и устный (интервьюирование).

Интервьюирование представляет собой личное общение интервьюера (человека, который опрашивает) и респондента (человека, который отвечает на вопросы). Интервью может быть прямым («лицом к лицу») или опосредованным (телефонное интервью).

Письменный вид опроса – анкетирование, где респондент (опрашиваемый) самостоятельно отвечает на вопросы анкеты. Анкетер (человек, проводящий анкетирование) может присутствовать при опросе или нет.

По формам проведения опросы делятся на очные и заочные, индивидуальные или групповые. Существуют почтовые, прессовые, массовые, специализированные (экспертные), выборочные, сплошные, разведывательные, глубинные и другие виды опроса.

Степень достоверности получаемой информации в значительной

[5] Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. – Киев: ИП Стрельбицкий, 2014. – С.69.

степени зависит от качества инструментария (анкет и вопросов) опроса, а также организационной подготовки анкетеров.

4. Одним из новых методов сбора эмпирических данных являются метод фокус-групп. Сущность этого метода сводится к проведению интервью по заранее подготовленному плану – сценарию, в форме обсуждения с небольшой группой «обычных людей» с целью получения информации, выражающей эмоциональное восприятие информации респондента об изучаемом объекте.

5. Одним из способов получения информации о количественном и качественном изменении показателей деятельности и поведения социального объекта в результате воздействия на него некоторых управляемых и контролирующих факторов является социальный эксперимент, который предполагает непосредственное вмешательство исследователя в реальный ход событии.

Таким образом, трудовая мобильность – это процесс движения работников в профессионально-квалификационной структуре персонала и системе рабочих мест организации, направленный на удовлетворение и гармонизацию производственно-экономических интересов организации и социально-экономических потребностей работника, что позволяет рассматривать ее в качестве одного из ключевых факторов повышения качества трудовой жизни.

2. Анализ системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации, динамика статистики трудовых ресурсов 2014-2016гг.

Компания ООО «Интернет Технологии» зарегистрирована 20 декабря 2014 г. При регистрации в ИФНС ей присвоены ИНН/ 7723822870/583545001, ОГРН 5117746022081.

Согласно Общероссийскому классификатору форм собственности (ОКФС) форма собственности данного предприятия – частная.

Общество является юридическим лицом: имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридический адрес ООО «Интернет Технологии»: 440039, Пензенская область, город Пенза, улица Гагарина, 11А

Основным видом деятельности является «Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов» (табл.1)

Таблица 1

Виды деятельности компании ООО «Интернет Технологии»

ОКВЭД	Описание
Основной вид деятельности	
63.11.1	Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов
Дополнительные виды деятельности	
43.21	Производство электромонтажных работ
62.09	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
72.10	Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники
95.12	Ремонт коммуникационного оборудования

Целью предприятия является получение прибыли от предоставления услуг по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов сети Интернет.

Также компания осуществляет комплекс работ по размещению контекстной рекламы, в том числе: брифинг, медиапланирование, составление креативов (сост. контекстных объявлений, подбор ключевых слов, определение стоп-слов), определение таргетингов для целевой аудитории, тестовый запуск в течение недели, подведение промежуточных итогов размещения, оптимизация размещения исходя из полученных данных, ведение и контроль размещения для достижения плановых показателей.

Источниками финансирования деятельности являются собственные средства компании. Уставный капитал предприятия составляет 10 тыс. руб. Расходы предприятие финансирует за счет чистой прибыли.

Организационно-управленческая структура организации ООО «Интернет Технологии» представлена на рис.1.

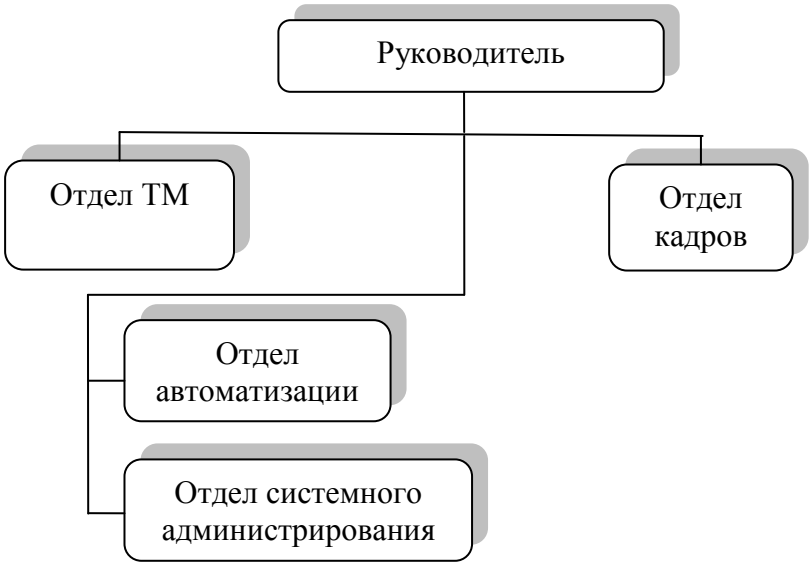

Рисунок 1 – Организационная структура управления компанией ООО «Интернет Технологии»

ООО «Интернет Технологии» имеет линейно-функциональную

структуру управления, которая реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений, распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

Вопросы формирования и организации деятельности подразделений определены Уставом ООО «Интернет Технологии». Взаимодействие сотрудников внутри компании строится в соответствии с их функциональными обязанностями. Анализ структуры управления и организации взаимодействия сотрудников позволяет действующую структуру компании ООО «Интернет Технологии» признать достаточно эффективной и соответствующей целям и задачам предприятия.

Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Интернет Технологии» за 2014-2016гг. (по данным отчетности в Приложении 1-2) представлены в табл.2.

Таблица 2

Основные технико-экономические показатели предприятия ООО «Интернет Технологии» за 2014-2016гг.

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
					Сумма	%	Сумма	%
1	Выручка, тыс. руб.	99 165	104 982	111 756	5 817	105,87	6 774	106,45
2	Себестоимость, тыс.руб.	86365	91 804	96 004	5 439	106,30	4 200	104,57
3	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	41009	42502	45614,5	1 493	103,64	3 113	107,32
4	Среднесписочная численность персонала	71	74	76	3	103,52	2	102,72
5	Прибыль от реализации, тыс. руб.	12800	13178	15752	378	102,95	2 574	119,53
6	Налог на прибыль, тыс. руб.	1329	1628	2332	299	122,50	704	143,24
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	5314	6512	9328	1 198	122,54	2 816	143,24
8	Рентабельность продаж, %	12,91	12,55	14,09	–0,36	97,25	1,54	112,29
9	Материалоотдача, руб.	9,31	9,37	9,34	0,06	100,66	–0,03	99,65
10	Амортизациоотдача, руб.	59,03	72,30	78,70	13,27	122,49	6,40	108,85
11	Фондоотдача, руб.	2,42	2,47	2,45	0,05	102,15	–0,02	99,19

Продолжение таблицы 2

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
					Сумма	%	Сумма	%
12	Фондорентабельность, %	12,96	15,32	20,45	2,36	118,24	5,13	133,47
13	Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	90649	99183	105862	8 534	109,41	6 679	106,73
14	Оборачиваемость оборотных средств	1,09	1,06	1,06	–0,04	96,76	0,00	99,74
15	Коэффициент закрепления оборотных средств	0,91	0,89	0,95	–0,03	97,09	0,06	106,73
16	Длительность оборота, в днях	334	345	346	11	103,35	1	100,26
17	Выработка продукции на 1 чел., тыс. руб.	1 396,7	1 428,3	1 480,2	32	102,27	52	103,63
18	Услуги на 1 руб. оплаты труда	1,53	1,49	1,50	–0,04	97,45	0,01	100,78

Согласно данным таблицы 2 увеличение объема выручки при менее существенном росте количества среднесписочной численности привел к росту выработки, приходящейся на 1 чел. в размере 1480,21 тыс. руб.

Таким образом, организационно-управленческая структура ООО «Интернет Технологии» является достаточно эффективной, соответствующей целям и задачам организации, обеспечивая взаимодействие всех структурных подразделений. В целом итоги развития компании ООО «Интернет Технологии» по приоритетным направлениям деятельности в 2014–2016 гг. оцениваются как успешные.

Основными достижениями ООО «Интернет Технологии» в 2014–2016гг. стали: увеличение рентабельности за счет большего темпа роста выручки по сравнению с темпом роста себестоимости; сохранение доли рынка.

Структуру кадров ООО «Интернет Технологии» по возрастному составу рассмотрим по данным табл.3.

Таблица 3

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по возрастному составу в 2014–2016гг.

Наименование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	(+;–)	%	(+;–)	%
до 20 лет	1	2,00	3	4,00	3	4,00	2	2,00	0	0,00
от 20 до 25 лет	7	10,00	8	10,00	8	11,00	0	0,00	1	1,00
от 26 до 35 лет	19	27,00	18	24,00	18	24,00	–1	–3,00	0	0,00
от 36 до 45 лет	22	30,00	24	32,00	24	32,00	2	2,00	0	0,00
46–55 лет	17	23,00	18	24,00	18	24,00	1	1,00	0	0,00
55 лет и старше	6	8,00	5	6,00	4	5,00	–1	–2,00	–1	–1,00
Всего	72	100	75	100	76	100	3	0,00	1	0,00

Данные таблицы 5 позволяют сделать вывод, что большая часть персонала организации имеет возраст от 36 до 45 лет (рис.2).

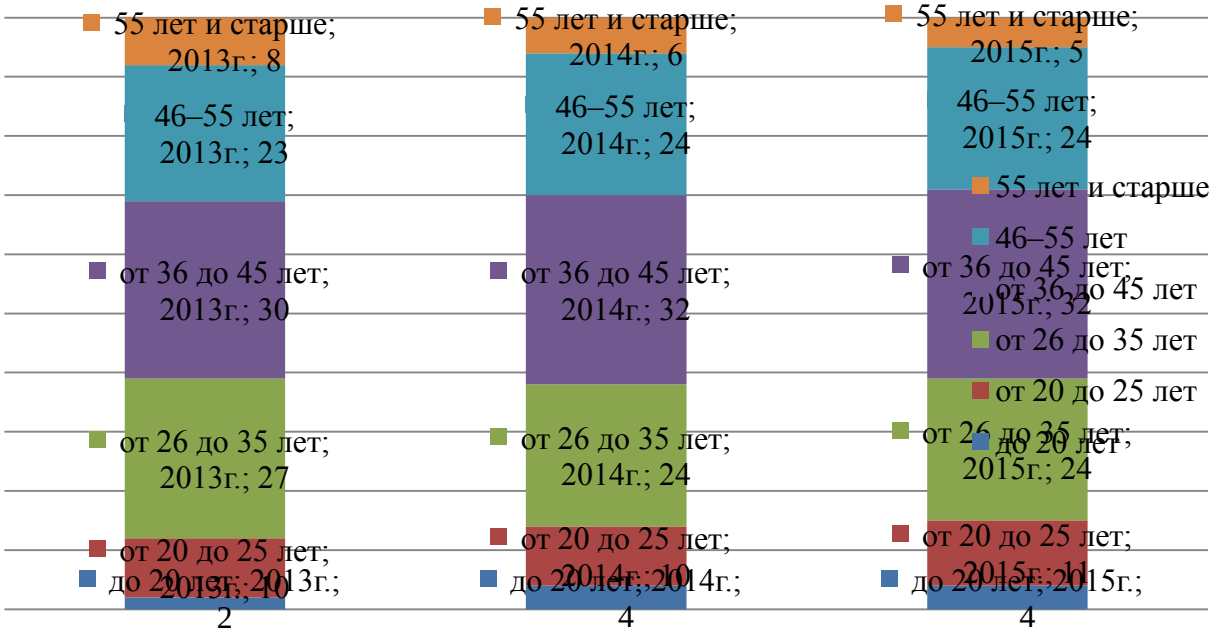

Рис.2 Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по возрастному составу в 2014–2016гг., %

В общем количестве доля этой категории составила 30% в 2014 г., 32%

в 2015 г. и 32% в 2016 г. В течение 2014–2016 гг. доля сотрудников в возрасте 26–35 лет снижается за счет увеличения доли сотрудников в возрасте 46–55 лет.

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по половому признаку представлена в табл.4.

Таблица 4

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по половому признаку в 2014–2016 гг.

Наименование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	(+;–)	%	(+;–)	%
мужчины	49	68,00	48	64,00	48	63,00	–1	–4,00	0	–1,00
женщины	23	32,00	27	36,00	28	37,00	4	4,00	1	1,00
Всего	72	100	75	100	76	100	3	0,00	1	0,00

На протяжении 2014–2016гг. большую часть персонала организации составляют мужчины (68% в 2014г., 64% в 2015г., 63% в 2016г.).

Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по половому признаку в 2014–2016гг. представлено на рис.3.

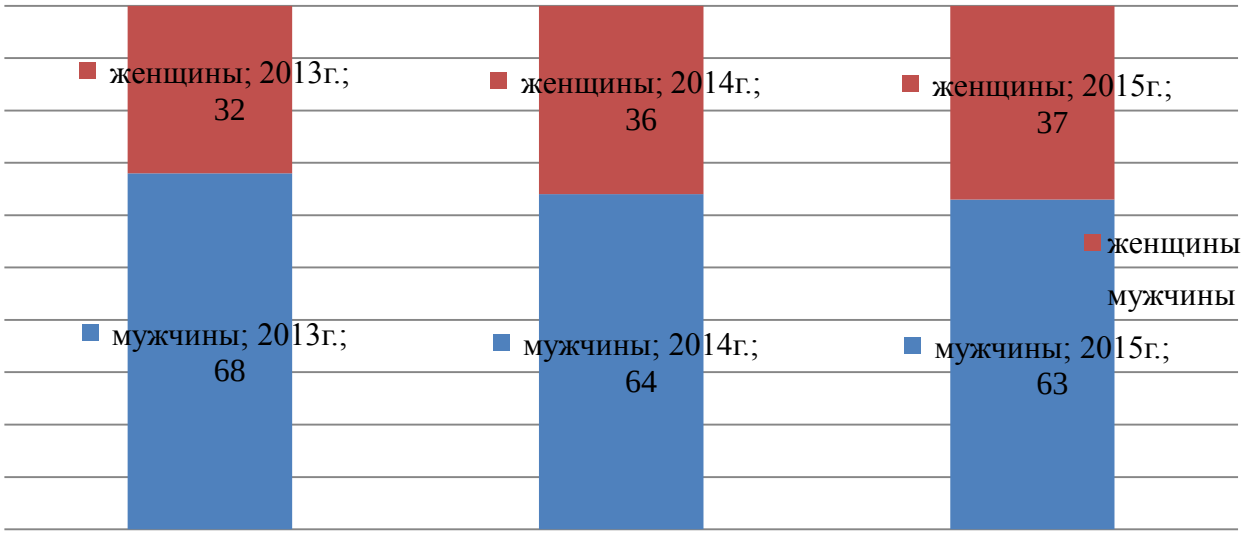

Рис.3 Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по половому признаку в 2014–2016гг., %

Доля мужчин в составе персонала организации в течение анализируемого периода сократилась на 5 процентных пункта. Общее количество женщин на предприятии за 2014–2016 гг. возросло на 5 чел.

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по стажу работы представлена в таблице 5.

Таблица 5

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по стажу работы в 2014–2016гг.

Наименование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	Кол–во, чел.	%	(+;–)	%	(+;–)	%
более 20 лет	4	5,00	4	5,00	4	5,00	0	0,00	0	0,00
от 10 до 20 лет	45	63,00	47	63,00	48	63,00	2	0,00	1	0,00
от 5 до 10 лет	15	21,00	16	21,00	17	22,00	1	0,00	1	1,00
от 1 до 5 лет	6	9,00	7	9,00	6	8,00	0	0,00	–1	–1,00
менее 1 года	1	2,00	2	2,00	2	2,00	0	0,00	0	0,00
Всего	72	100,00	75	100	76	100	3	0,00	1	0,00

Большая часть сотрудников предприятия ООО «Интернет Технологии» имеет стаж от 10 до 20 лет (63%). Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по стажу работы в 2014–2016гг. представлено на рис.4.

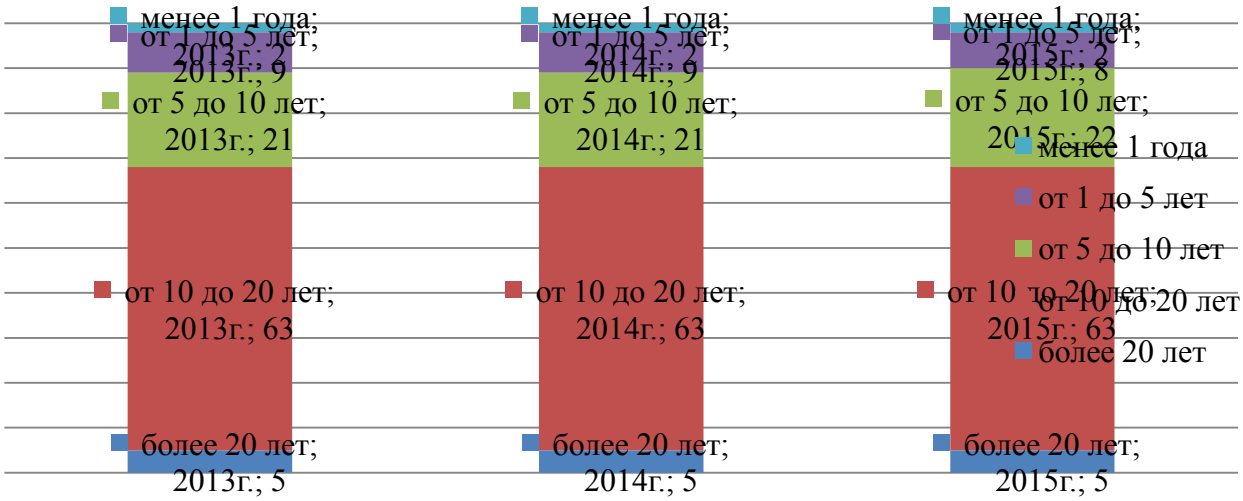

Рис.4 Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по стажу работы в 2014–2016гг., %

Наименьшую долю в общем количестве персонала организации составляет группа сотрудников без стажа, к ним относятся кадры, принятые на работу после обучения в средних профессиональных и высших учебных заведениях. В 2014 г. их количество составляло 1 человек (1%), в 2015г. – 2 чел. (2%), в 2016г. – 2 чел. (2%). Распределение работников ООО «Интернет Технологии» по образованию представлено в таблице 6.

Таблица 6

Распределение работников ООО «Интернет Технологии» по образованию в 2014–2016гг.

Наименование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;–)	%	(+;–)	%
высшее	52	72,00	55	73,00	59	78,00	3	1,00	5	5,00
неполное высшее	11	15,00	11	15,00	11	14,00	0	0,00	–1	–1,00
среднее профессиональное	7	10,00	7	9,00	4	5,00	0	–1,00	–3	–4,00
среднее	2	3,00	2	3,00	2	3,00	0	0,00	0	0,00
Всего	72	100	75	100	76	100	3	0,00	1	0,00

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что большая часть персонала организации ООО «Интернет Технологии» имеет высшее образование: в 2014г. – 52 человека, что составило 72%, в 2015г. – 55 человек (73%), в 2016г. – 59 человек (78%), что наглядно отражено на рис.5.

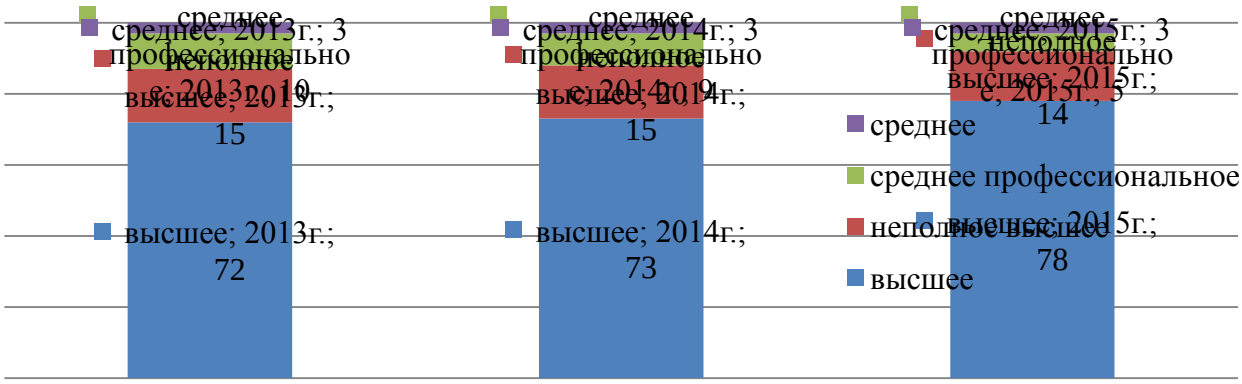

Рис.5 Изменение структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по образованию в 2014–2016гг., %

Динамика сотрудников с высшим образованием положительная, за 2014–2016гг. их количество увеличилось со 52 чел. до 59 чел. и составило на конец анализируемого периода 78% от общего количества сотрудников ООО «Интернет Технологии».

Оценка структуры кадров ООО «Интернет Технологии» по категориям в 2014–2016гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7

Структура кадров ООО «Интернет Технологии» по категориям в 2014–2016гг.

Наименование	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;–)	%	(+;–)	%
Основные рабочие	6	8	6	8	6	8	0	0	0	0
Вспомогательные рабочие	8	11	8	11	8	10	0	0	0	-1
Руководители	12	17	12	16	12	16	0	-1	0	0
Специалисты	46	64	49	65	50	66	3	1	1	1
Всего	72	100	75	100	76	100	3	0	1	0

Согласно данным таблицы 7 основная часть кадров компании ООО «Интернет Технологии» это специалисты: 46 чел. в 2014г. (64%), 49 чел в 2015г. (65%), 50 чел. в 2016г. (66%). Руководители на протяжении 2014–2016гг. занимают менее 16% от общей численности персонала ООО «Интернет Технологии».

2.2 Оценка движения и трудовых перемещений персонала организации

Технология найма и отбора персонала на предприятии ООО «Интернет Технологии» производится согласно следующему алгоритму:

1. Планирование конкурса и разработка объявления о вакансии. На данном этапе определяется, какие каналы рекламы будут использоваться для

привлечения людей, какой необходим бюджет для этого, сколько будет проводиться конкурсов и т.п. Этот план с датами пишет сотрудник отдела кадров.

2. Размещение продающей вакансии. При этом используется максимум каналов привлечения соискателей. Успех конкурса в немалой степени зависит от того, сколько людей узнают об открытой вакансии.

3. Составление портрета сотрудника. От этой характеристики зависит, какие каналы рекламы будут использоваться. Если нужны студенты (сотрудники без опыта), можно повесить объявления в вузах или распространить его в социальных сетях. Как правило, объявления о вакансиях размещаются менеджером отдела кадров на сайте самого предприятия и на сайте HeadHunter.

4. Получение максимального количества резюме от соискателей.

5. Проведение двухэтапного конкурса. На первом этапе отбора проводится быстрый разговор для оценки кандидата. Затем с заинтересовавшими кандидатами проводится беседа более подробно.

Адаптация новых сотрудников к работе в компании ООО «Интернет Технологии» является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых сотрудников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

В соответствии с принципами деятельности ООО «Интернет Технологии» работа в коллективе основана на открытости и взаимном уважении, что способствует полной реализации творческого потенциала каждого сотрудника, его профессиональному росту. В компании сложился коллектив, в котором знания опытных специалистов сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников производственной компании ООО «Интернет Технологии», в том числе из

управляющего состава, оказывает положительное влияние на производственную и хозяйственную деятельность организации.

К задачам управления профессиональной карьерой сотрудников со стороны компании ООО «Интернет Технологии» относятся:

– эффективное использование профессиональных способностей сотрудников в интересах организации, достижения целей и задач его деятельности;

– своевременное обеспечение организации необходимым ему количеством квалифицированного персонала с необходимым профессиональным опытом;

– создание эффективных стимулов для мотивации трудовой деятельности персонала и профессионального развития сотрудников;

– обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Целями управления профессиональной карьерой со стороны самих сотрудников компании ООО «Интернет Технологии» являются:

– возможность карьерного роста и достижения более высокого должностного статуса на предприятии, а также получение более высокой оплаты своего труда;

– получение более содержательной и интересной работы;

– развитие личных профессиональных способностей и удовлетворение от самореализации.

К принципам системы развития карьеры персонала компании ООО «Интернет Технологии» относятся:

– необходимость построения трудовой карьеры так, чтобы имеющиеся знания и опыт использовались максимально полно;

– необходимость информирования сотрудников о возможностях и перспективах продвижения;

– необходимость моральной и материальной заинтересованности сотрудников в карьерном росте.

Вопрос об аттестации сотрудников имеет важное практическое значение в регулировании трудовых отношений в компании ООО «Интернет Технологии».

Аттестация персонала организации основывается на следующих принципах:

– ответственности (необходимость отвечать за содержание, интерпретацию и выводы при исследовании личности аттестуемого);

– компетентности (владение методологией оценивания работника); конфиденциальности; благополучии работника.

Для проведения аттестации руководителем компании ООО «Интернет Технологии» приказом назначается аттестационная комиссия, определяется ее состав из числа руководящих сотрудников и высококвалифицированных специалистов.

В графике проведения аттестации должно быть указано: дата представления документов, необходимых аттестационной комиссии, с указанием руководителей структурных подразделений, которые ответственны за эир представление; время и дата проведения аттестации; наименование предприятия, структурного подразделения, работник где работает. Не меньше чем за месяц до сроков начала аттестации, график должен быть доведён до сведения аттестуемого. Проведение аттестации сотрудников является затратным в плане времени, это, в первую очередь, связано с тем, что работодатели процедуру проводят за свой счет, т. е. в рабочее время работников, без их отрыва от производства. Поэтому периодичность проведения аттестации установлена руководителем организации раз в три года.

Управление поведением сотрудников в части трудовой дисциплины осуществляется через дисциплинарные и иные меры воздействия. То есть это определенный список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки: за допущенный просчет в работе; за хищение собственности предприятия; за нарушение требований охраны труда и пожарной

безопасности (табл.8).

Таблица 8

Дисциплинарные взыскания на предприятии ООО «Интернет Технологии»

Основания для взыскания	Размер взыскания
за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	Штраф в размере 15% от премии
за допущенный просчет в работе	Штраф в размере 10% от премии
За нарушения трудовой дисциплины	Штраф в размере 15% от заработной платы и лишение премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	Штраф в размере 5% от заработной платы

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия: лишение премий полностью или частично; лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Необходимо отметить, что система мотивации, действующая в ООО «Интернет Технологии», малоэффективна. Для сотрудников определен минимальный социальный пакет, гарантированный Трудовым кодексом РФ.

Оценка структуры и динамики фонда заработной платы ООО «Интернет Технологии» за 2014–2016гг. представлена в табл.9.

Таблица 9

Структура и динамика фонда заработной платы на предприятии ООО «Интернет Технологии» за 2014–2016гг.

№	Состав фонда заработной платы	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
		Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
1	Должностные оклады	37415,52	75	41082,08	75,8	43163,66	75,4	3666,56	0,8	2081,58	–0,4
2	Надбавки, в том числе	9977,47	20	10677,01	19,7	11220,26	19,6	699,53	–0,3	543,26	–0,1
2.1	сверхурочные	2993,24	6	2818,30	5,2	3320,28	5,8	–174,95	–0,8	501,99	0,6
2.2	за стаж	997,75	2	1083,96	2	1030,43	1,8	86,21	0	–53,53	–0,2
2.3	премия	5986,48	12	6774,75	12,5	6869,55	12	788,27	0,5	94,80	–0,5
3	Прочие выплаты, в том числе	2494,37	5	2438,91	4,5	2862,31	5	–55,46	–0,5	423,40	0,5
3.1	Выходные пособия	798,20	1,6	921,37	1,7	1087,68	1,9	123,17	0,1	166,31	0,2

№	Состав фонда заработной платы	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
		Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
3.2	Компенсация за неиспользуемый отпуск	1446,73	2,9	1192,36	2,2	1431,16	2,5	–254,38	–0,7	238,80	0,3
3.3	Компенсационные выплаты работникам находящимся в декретном отпуске	249,44	0,5	325,19	0,6	343,48	0,6	75,75	0,1	18,29	0
4	Итого (ФЗП):	49887,36	100	54198	100	57246,24	100	4310,64	0	3048,24	0

Согласно данным табл.12, основную долю фонда заработной платы составляют должностные оклады. Общий объем заработной платы в 2016г составил 57246,24 тыс. руб., что на 3048,24 тыс. руб. больше, чем в 2015г.

Увеличение численности персонала в 2014–2016гг. связано с расширением деятельности предприятия ООО «Интернет Технологии», освоения новых рынков. Динамика обеспеченности трудовыми ресурсами и движение и постоянства кадров ООО «Интернет Технологии» отражена в таблице 10.

Таблица 10

Динамика показателей эффективности работы с персоналом компании ООО «Интернет Технологии» в 2014–2016гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
				(+;–)	%	(+;–)	%
Численность персонала на начало года, чел.	70	72	75	2	102,86	3	104,17
Принято на работу, чел.	3	4	3	1	133,33	–1	75,00
Выбыло, чел., в т.ч.	1	1	2	0	100,00	1	200,00
по собственному желанию	1	1	1	0	100,00	0	100,00
по согласованию сторон	0	0	1	0	0,00	1	0,00
Численность персонала на конец года, чел.	72	75	76	3	104,17	1	101,33
Среднесписочная численность персонала, чел.	71,0	73,5	75,5	2,5	103,52	2	102,72
Количество работников,	69	71	73	2	102,90	2	102,82

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2015г. от 2014г.		Отклонение 2016г. от 2015г.	
				(+;–)	%	(+;–)	%
проработавших весь год, чел							
Коэффициент оборота по приему работников	0,042	0,054	0,040	0,012	128,80	–0,015	73,01
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,014	0,014	0,026	0,000	96,60	0,013	194,70
Коэффициент текучести кадров	0,014	0,014	0,013	0,001	96,60	–0,001	97,35
Коэффициент (стабильности) постоянства кадров	0,972	0,966	0,967	–0,006	99,40	0,001	100,09

Динамика показателей текучести и постоянства кадров в ООО «Интернет Технологии» за 2014–2016гг. представлена на рис.6.

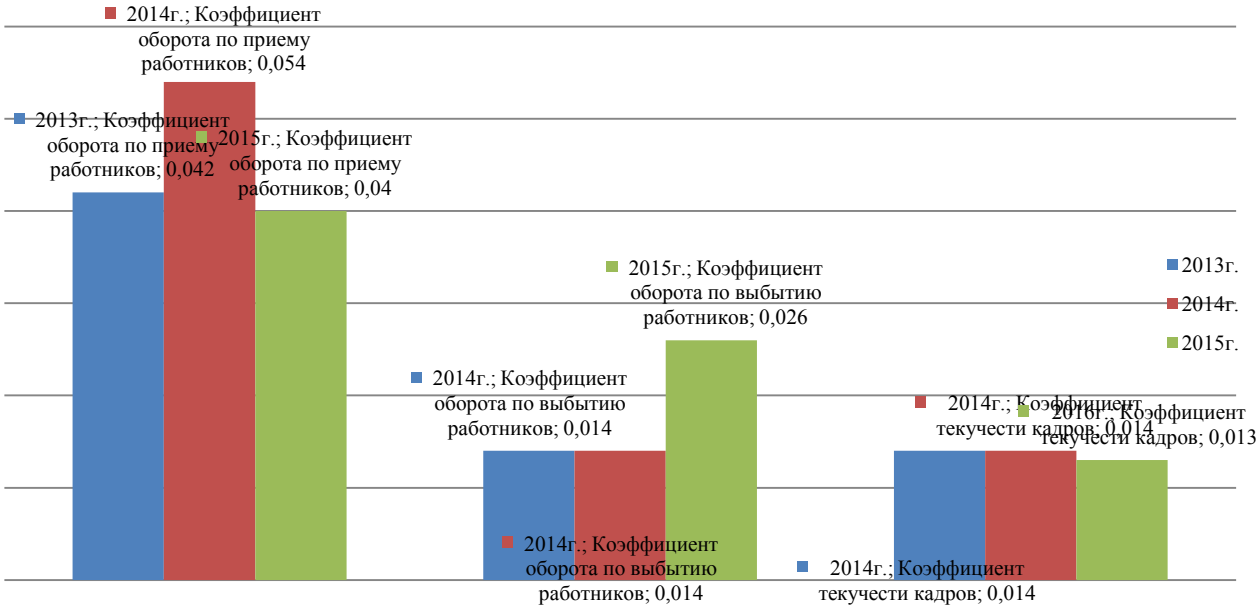

Рис.6 Динамика показателей текучести и постоянства кадров на предприятии ООО «Интернет Технологии» за 2014–2016гг.

Следует отметить, что коэффициент текучести кадров достаточно низок (нормативное значение 0 – 0,02) и уменьшился за 2016г. на 0,001 пунктов, за 2015г. на 0,021 пункт, что свидетельствует о достаточной удовлетворенности сотрудников своим рабочим местом, либо обусловлено удовлетворительными показателями их деятельности в компании.

Таким образом, коэффициент оборота по выбытию работников

увеличивается в анализируемом периоде, это означает, что компания несет существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд. При дальнейшем росте коэффициента оборота по выбытию работников в будущем может означать для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала. Причиной роста коэффициента оборота по выбытию является увеличение общего количества уволившихся сотрудников. При этом коэффициент текучести, при неизменном количестве уволенных сотрудников сокращается за счет роста среднесписочной численности.

2.3 Сводные результаты социологического мониторинга по управлению мобильностью персонала организации

В ходе исследования при участии сотрудника Отдела кадров был проведен опрос и дана оценка персоналом ООО «Интернет Технологии» характеристик своей работы (таблица 11).

Таблица 11

Оценка персоналом ООО «Интернет Технологии» характеристик своей работы

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Работа, позволяющая проявлять самостоятельность	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Удобное расположение	56	12	12
На рабочем месте нет каких–либо загрязнений среды	56	12	12
Работа с людьми, которые нравятся	54	17	13

Согласно данным табл.11 к основным факторам повышения производительности, стимулирующим интенсивность работы, относятся «удобное расположение» (56%) и отсутствие загрязнений среды, влияющих на здоровье (56%). Работу более привлекательной делает «интересность» (35%) и наличие «признания и одобрения хорошо выполненной работы» (34%). В ходе анализа существующей разработка системы управления мобильностью персонала персонала было проведено тестирование сотрудников. Их ответы и были приняты за основу анализа.

Оценка ценностных ориентаций опрошенных сотрудников отражена в табл.12.

Таблица 12

Оценка ценностных ориентаций сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Вопрос	Кол-во чел.	%
1. Зарабатывать себе на жизнь	16	50,00
2. Обеспечить себе положение влияния	0	0,00
3. Завоевать достойное место в жизни	2	6,25
4. Развивать свои способности	2	6,25
5. Быть уверенным в завтрашнем дне	7	21,88
6. Иметь постоянных собеседников	0	0,00
7. Завоевать признание и уважение	3	9,38
8. Обеспечить себе материальный комфорт	1	3,13
9. Быть при деле	1	3,13
Итого	32	100,00

Среди опрошенных сотрудников основным мотивом устройства на работу служит получение заработка, его выбрали 50% опрошенных. Уверенность в завтрашнем дне необходима 21,8% опрошенных сотрудников, они составили 21,88% от общего количества респондентов (рис.7).

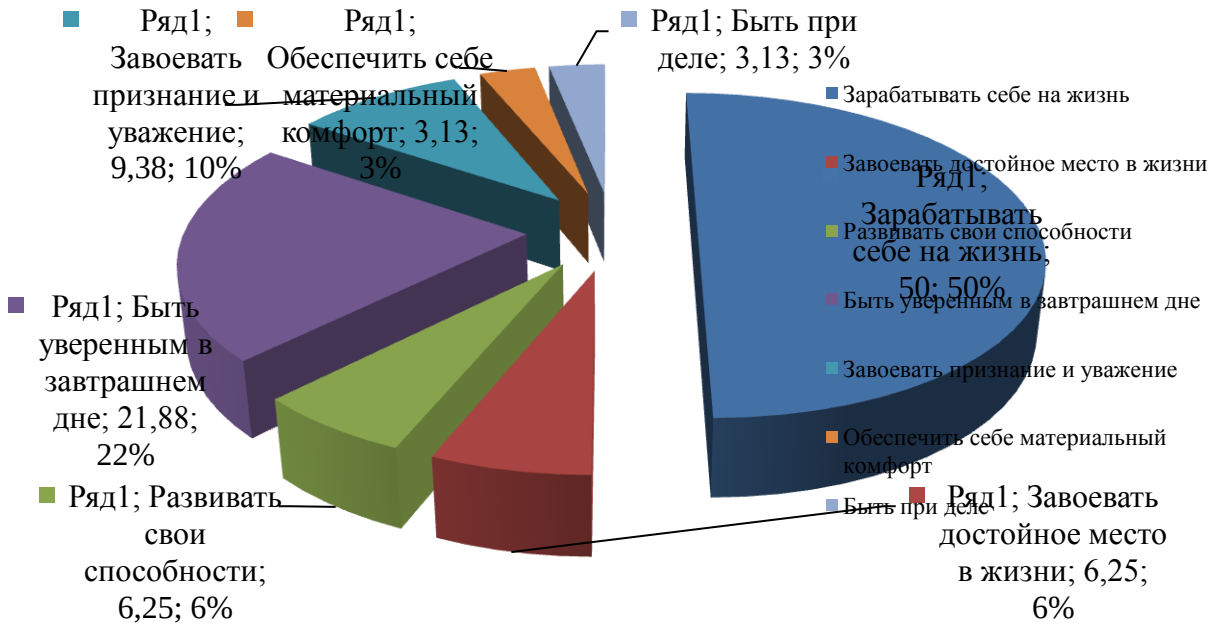

Рис.7 Оценка ценностных ориентаций сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Никем небыли выбраны такие мотивы, как «обеспечение себе положение влияния», «желание иметь постоянных собеседников».

В ходе исследования был проведен анализ степени влияния лояльности сотрудников ООО «Интернет Технологии» на имидж компании (Приложение 3). Понятие «лояльность» определяется в литературных источниках как безусловная эмоциональная привязанность к чему или кому либо, которая является определяющим фактором в ситуации выбора.

Рассмотрим результаты по основным направлениям оценки лояльности сотрудников к компании.

1. Понимание целей предприятия и их достижения.

В ООО «Интернет Технологии» 100 % опрошенных понимают, что они

должны делать на рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации, а также обладают знаниями и навыками, чтобы выполнять работу, поддерживающую цели организации. Это свидетельствует о том, что всем сотрудникам четко объясняют их обязанности в соответствии с целями компании, и они обладают всем необходимым, чтобы достигать и поддерживать их. 67,5% сотрудников имеет ясное понимание видения организации и направления ее развития.

77,5% сотрудников, разделяют цели и ценности организации. В целом можно сказать, что сотрудники, знают, как и что делать для достижения целей организации, которые разделяют большинство сотрудников.

2. Уровень информационной открытости руководства.

Сотрудникам было предложено оценить уровень информационной открытости руководства. 67,5 % сотрудников считают, что информация частично открыта для них, 45% сотрудников считают, что информация полностью открыта и 7,5% сотрудников считают информацию закрытой.

3. Отношение сотрудников к своей организации.

В ООО «Интернет Технологии» больше половины сотрудников (62,5%), относятся позитивно к своей организации, остальные 45% равнодушны к ней. Только 12,5% из опрошенных, выразили негативное отношение к организации в которой они работают. Позитивное отношение способствует проявлению лояльности. Человек с позитивными ощущениями способен сделать гораздо больше сотрудника с негативным отношением.

4. Определение уровня лояльности сотрудников.

В ООО «Интернет Технологии» с уровнем лояльности сотрудников в целом ситуация удовлетворительная. Доля абсолютно не лояльных составляет всего 7,5%, 15% сотрудников – проявляют лояльность лишь иногда, и относят себя к лояльным – 67,5% сотрудников. Это говорит о том, что в организации присутствуют факторы, удерживающие сотрудников на своих рабочих местах (табл. 13).

Таблица 13

Уровень лояльности сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Набрано баллов	% сотрудников с данным числом баллов	Интерпретация полученного результата
12-24	7,5%,	Назвать Вас лояльным – значит в какой-то степени, пойти на обман. Как Вы и сами знаете, это не так. О том, что такое преданность и лояльность по отношению к компании Вы, возможно, знаете по книгам.
25-36	15%	Вы бываете лояльным, особенно когда для этого есть веские причины. Не более того.
37-48	67,5%	В целом Вы лояльный сотрудник и вас можно ставить в пример остальным.
49-56	0	Вы лояльны к своей компании, Вас устраивает практически все, вы готовы жертвовать собственными интересами ради успеха компании.
57-60	0	Вы чрезмерно лояльны! Вы на себя наговариваете. Или думаете слишком хорошо. Мы Вам не поверили.

5. Анализ факторов, влияющих на лояльность.

Сотрудникам ООО «Интернет Технологии» было предложено расположить по степени значимости факторы, которые могут влиять на их лояльность к имиджу организации. На основе полученных данных были получены следующие данные

Что касается фактора, находящегося на первом месте, то мнение оказалось практически единогласным – 85% опрошенных самым значимым фактором считают зарплату.

Среди наиболее значимых также быта названы такие факторы как возможность иметь надёжную стабильную работу (82,5%) и систему поощрений за хорошую работу (80%). Что касается дальнейшего распределения по степени значимости, то среди респондентов уже не наблюдается такого единогласия.

Большинство респондентов поставили на второе место возможность быть по достоинству оцененным своим руководителем (75%) и удовлетворённость работой (60%), на третье и четвёртое наличие свободы на

работе и хорошие рабочие условия (57,5% и 55% соответственно), на пятое – уважение со стороны руководителя (50%), хорошие отношения с коллегами (45%) и возможность получения новых знаний (45%) (рис. 8).

Рис.8 Факторы, наиболее значимые для сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Учитывая это, руководству необходимо следить за тем, в какой степени реализованы данные факторы, чтобы повышать лояльность своих сотрудников.

Кроме значимости каждому респонденту было предложено оценить, насколько каждый фактор реализован в их организации по шкале от 1 до 5, где 5 – полностью реализован, 1 – совсем не реализован.

Из всех оценок по каждому фактору была выявлена средняя оценка (рис. 9).

Анализ реализации факторов показал, что они преимущественно реализованы на среднем уровне. Наибольшее развитие имеют такие факторы как получение новых навыков и знаний (4,5), хорошие отношения с коллегами (4,2), удовлетворённость работой (4,2) и информированность о

результатах своей работы (4).

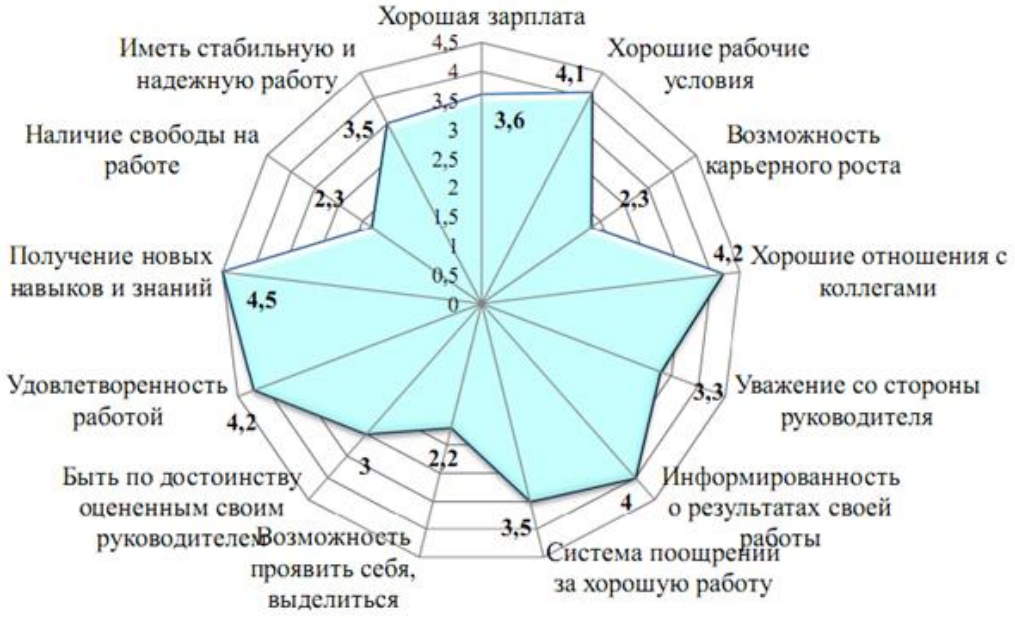

Рис.9 Реализация факторов ООО «Интернет Технологии»

Наименее реализованы такие факторы как: возможность карьерного роста (2,3), наличие свободы на работе (2,3), возможность проявить себя (2,2). Руководителю надо стремиться к улучшению этих оценок, так как реализация именно этих факторов поможет повысить лояльность сотрудников.

6. Оценка удовлетворённости работой.

Сотрудникам было предложено несколько утверждений, касающихся удовлетворённости работой в организации и желания сменить место работы. Из этих утверждений респонденты выбирали то, которое соответствует их позиции.

Анализ показал, что наибольшую часть (42,9%) составляют сотрудники, которые удовлетворены работой в организации и не хотят менять место работы. Часть сотрудников (20,4%) удовлетворены работой, но хотели бы сменить место работы. Это говорит о том, что руководству следует обратить внимание на факторы, о которых говорилось выше. Наименьшая часть сотрудников (15,3%) не удовлетворена работой в организации. Такие

сотрудники делятся на тех. кто хотел бы сменить место работы (8,2%) и тех, кто не хотел бы этого делать (7,1%).

Таким образом, анализ степени влияния лояльности сотрудников предприятия на его имидж показал, следующее:

– большинство сотрудников не ощущают на себе внимания и заботы ни со стороны коллег, ни со стороны руководства, что отрицательно влияет на результаты деятельности предприятия в итоге на его имидж;

– обычно в коллективе преобладает хорошее/позитивное настроение, большинство сотрудников чувствуют себя комфортно в коллективе и оценивают свое состояние на высший бал;

– все опрошенные понимают, что они должны делать на рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации, а также обладают знаниями и навыками, чтобы выполнять работу, поддерживающую цели организации.

– большинство сотрудников (67,5%) считают, что необходимо повышать уровень информационной открытости руководства;

– больше половины сотрудников (62,5%), относятся позитивно к своей организации, что способствует проявлению лояльности;

– в ООО «Интернет Технологии» с уровнем лояльности сотрудников в целом ситуация удовлетворительная, что говорит о том, что в организации присутствуют факторы, удерживающие сотрудников на своих рабочих местах;

– к факторам, в наибольшей степени влияющим на лояльность сотрудников к имиджу организации были отнесены: зарплата, надёжность и стабильность рабочего места, система поощрений за хорошую работу. В меньшей степени влияют: хорошие отношения с коллегами и возможность получения новых знаний;

– среди факторов, оказывающих влияние на формирование лояльности сотрудников, наименее реализованы такие факторы как: возможность карьерного роста, наличие свободы на работе, возможность

проявить себя;

– около половины сотрудников несмотря на удовлетворенность работой, хотели бы сменить место работы.

В целом, в результате проведенного анализа динамики основных показателей, можно сделать вывод, что у работников ООО «Интернет Технологии» нет достаточной мотивации для эффективной работы.

Персонал ООО «Интернет Технологии» не готов брать на себя всю полноту ответственности в ходе принятия решений и их исполнения. Очевидно, большинство работников не отождествляют себя с компанией в целом, не осознают желательность и полезность совпадения своих личных интересов с интересами предприятия.

Таким образом, можно заметить, что при принятии управленческих решений, влияющих на мобильность персонала, возможно повышение экономической эффективности управления персоналом, что положительно скажется на работе всего предприятия. В связи с этим руководство ООО «Интернет Технологии» должно проводить целенаправленную кадровую политику, рассчитанную на создание высокопрофессионального, мотивированного трудового коллектива, развитие высокой корпоративной культуры. Компания должна стремиться повысить свою привлекательность для перспективных сотрудников, всячески способствовать своевременному омоложению коллектива, притоку молодых кадров. Необходима разработка новых стимулирующих методов, в том числе с помощью применения различных форм обучения и повышения квалификации персонала, а также совершенствования системы найма и адаптации персонала, что позволит повысить лояльность и приверженность сотрудников к компании, в которой они работают.

3. Разработка системы управления мобильностью персонала организации на примере ООО «Интернет Технологии»

3.1 Формирование и функции системы управления мобильностью персонала организации

Внедрение в производство новой техники и технологии, перестройка структуры рабочих мест, нарастание процессов высвобождения рабочей силы требуют оперативного и гибкого перераспределения кадров.

Предоставляемая работникам возможность профессионального и квалификационного роста, перемена рода деятельности, переход с одного участка производства на другой способствуют реализации запросов трудящихся, улучшению межличностных отношений в коллективе, что в конечном итоге способствует сокращению количества увольнений и нарушений трудовой дисциплины.

Управление процессом движения кадров в компании ООО «Интернет Технологии» чрезвычайно важная и сложная задача, которая до сих пор недооценивается практикой. Кадровая служба должна анализировать информацию о мобильности кадров, об основных характеристиках увольняющихся и перемещающихся работников, а также умело совмещать личные планы рабочих и интересы производства.

Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров в компании ООО «Интернет Технологии» предусматривает, прежде всего, планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это позволит реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий, превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника.

Управление процессами внутрифирменного перемещения работников предполагает изучение намерений сотрудников, сосредоточение получаемой

информации в кадровой службе, ее анализ и плановую разработку мер по внутреннему движению кадров в рамках социального планирования с информированием каждого рабочего о перспективах, связанных с переводом на другую работу.

Таким образом, управление мобильностью кадров в компании ООО «Интернет Технологии» направлено на рациональное продвижение работников, стабилизацию трудового коллектива с учетом интересов, личных планов трудящихся и базируется на принципах равных возможностей для всех работающих, очередности в профессионально-квалификационном и должностном росте, а также постоянном расширении возможностей получения работниками различных благ, предоставляемых организацией.

3.2 Пути оптимизации системы управления мобильностью персонала организации

В ходе исследования была разработана Программа адаптации (поэтапного введения нового сотрудника в коллектив и в работу).

Область применения Программы:

– место процесса приспособления персонала в системе бизнес-процессов Компании;

– общие подходы к организации процесса приспособления персонала;

– единую для всех структурных подразделений Компании процедуру адаптации работника компании к новой профессиональной и социальной среде при приеме на работу или переводе на новую должность;

– состав программ и инструментов, нацеленных на эффективную организацию, проведение и контроль прохождения сотрудником процедуры привыкания к рабочему месту.

Программа адаптации персонала включает в себя комплекс мероприятий, обеспечивающих организационную, социально-

психологическую и профессиональную адаптацию сотрудника в новых условиях, и предоставляет организационную схему для эффективного осуществления этих мероприятий.

Адаптация персонала — обязательная процедура, выполняемая при вхождении сотрудника в организацию или в должность, нацеленная на его скорейшее и эффективное приспособление к новым условиям производственной деятельности.

Задачами Программы адаптации персонала являются:

– повышение эффективности работника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;

– уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;

– формирование позитивного образа Компании, уменьшение стресса первых дней работы;

– снижение «текучести» персонала.

Ключевые элементы предлагаемой системы адаптации персонала представлены в табл.16.

Таблица 16

Ключевые элементы предлагаемой системы адаптации персонала в компании ООО «Интернет Технологии»

№	Наименование	Описание
1	Вебинар «Добро пожаловать!»	Регулярная онлайн-презентация, обеспечивающая первоначальное ознакомление сотрудника с общими сведениями о Компании, с ее историей, продуктами, услугами, структурой и культурой
2	Матрица вводного обучения	Разработанный на основе обобщения лучшего опыта набор обучающих программ и материалов для определенной группы должностей
3	Программа привыкания к рабочему месту	Структурированный план мероприятий, помогающий работнику адаптироваться в коллективе, и определяющий, чему и в какой последовательности будет обучаться сотрудник, какие обязанности начинает выполнять в первую очередь
4	Система	Комплекс процедур отбора из числа опытных работников и

№	Наименование	Описание
	наставничества	назначения наставника для оказания всесторонней помощи новичку, приступившему к профессиональному становлению в новой должности, в новой компании, в период прохождения им обучения
5	HR-сопровождение	Система взаимодействия HR-партнера и сотрудника, направленная на оказание социально-психологической поддержки сотруднику, организационное сопровождение программы адаптации, анкета новичка (Приложение 4)
6	Контроль эффективности процесса адаптации	Выполняемые с установленной периодичностью или в установленные сроки; Процедуры контроля над прохождением стажировки; Измерения и оценки результатов, показанных новичком; Получения от работника обратной связи.

В программу адаптации в компании ООО «Интернет Технологии» должна входить общая и специальная программа.

Общая программа касается всей компании и направлена на усвоение работником норм и правил, по которым живет организация, в том числе и «неписанных».

В специальную программу входят вопросы, связанные с рабочим местом или отдельным подразделением.

Руководитель подразделения обсуждает с новичком специфику работы и конкретные задачи. Например:

информационные объявления о новых сотрудниках, выдача информационного буклета о структуре организации, истории, с содержанием списка административной группы с телефонами, правила внутреннего распорядка; знакомство нового сотрудника с сотрудниками отдела, а также экскурсия по офису и помещениям, что позволяет преодолеть новым сотрудником ощущение обособленности и чужеродности в коллективе.

Организационная схема процесса привыкания представлена в табл.17.

Таблица 17

Организационная схема процесса привыкания

№	Наименование	Описание
1	Руководитель Департамента управления персоналом	Осуществляет общее управление концепцией, содержанием процессов адаптации персонала, разработкой и внедрением типовых программ адаптации и инструментов контроля и оценки результативности прохождения процедур адаптации. Назначает HR-партнера для курирования процессов адаптации персонала. Отвечает за выполнение системой адаптации персонала поставленных задач.
2	Руководитель Отдела обучения и развития персонала	Осуществляет управление процессами разработки обучающих материалов и организации обучающих мероприятий корпоративного уровня в рамках программ адаптации. Отвечает за методическое обеспечение программы адаптации.
3	Непосредственный руководитель сотрудника	Осуществляет руководство разработкой индивидуальной программы адаптации сотрудника и прохождением адаптации. Разрабатывает задачи на испытательный срок. Оценивает результаты прохождения сотрудником программы адаптации. Отвечает за принятие решения о прохождении сотрудником испытательного срока и его готовности к самостоятельному исполнению должностных обязанностей. В случае необходимости, принимает решение о досрочном прохождении сотрудником испытательного срока.
4	Наставник	Назначается непосредственным руководителем адаптируемого сотрудника из числа сотрудников подразделения, утвержденных для выполнения функций наставника в соответствии с регламентом «Наставничество».
5	HR-партнер, закрепленный за структурным подразделением	Разрабатывает раздел «Обучение» программы адаптации. Оказывает помощь в подготовке обучающих материалов, организует участие сотрудника в общекорпоративных адаптационных мероприятиях. Осуществляет периодический контроль и участвует в оценке результатов прохождения сотрудником программы адаптации. Получает обратную связь и анализирует проблемы. Отвечает за оказание необходимой социально-психологической поддержки адаптируемому сотруднику.
6	Лицо, отвечающее за кадровое делопроизводство в структурном подразделении	Оформляет необходимые при приеме на работу кадровые документы. Отвечает за доведение до нового сотрудника локальных нормативных актов, проведение инструктажа по технике безопасности.
7	Адаптируемый работник	Изучает обучающие материалы, участвует в обучающих мероприятиях, выполняет предусмотренные программой адаптации задачи и тесты. Прилагает усилия для полного, качественного освоения знаний и регулярных процессов, необходимых для надлежащего исполнения должностных

		обязанностей. Активно взаимодействует со своим наставником и HR-партнером своего подразделения. Стремится наладить позитивные профессиональные и персональные отношения с коллегами

Цели системы наставничества:

– обеспечить скорейшее приспособление новичка на новом рабочем месте и достижение им оптимальных рабочих показателей для занимаемой должности;

– оптимизировать расходы Компании на подбор и обучение персонала;

– снизить текучести кадров за счет уменьшения количества сотрудников, покинувших компанию во время и сразу после испытательного срока;

– оптимизировать временные затраты руководителей подразделений на обучение и оценку новых сотрудников.

Основными задачами наставника в период адаптации являются:

– разработка раздела «Практические задания и тесты» на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе программы адаптации;

– обучение адаптируемого сотрудника регулярным процессам, предусмотренным для занимаемой должности;

– развитие способности адаптируемого сотрудника самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

– передача адаптируемому сотруднику знаний о традициях и правилах поведения, принятых в Компании;

– развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

– контроль выполнения сотрудником программы адаптации, профессиональных задач, прохождения стажировок, выполнения тестов, изучения регламентов и инструкций;

– неформальное обсуждение с сотрудником его взаимоотношений с коллективом и других профессиональных и социальных аспектов деятельности;

– участие в оценке результатов прохождения сотрудником программы адаптации.

Наставник отвечает за достижение адаптируемым сотрудником установленного минимального порога результативности прохождения программы адаптации. В случае, если для должности адаптируемого сотрудника предусмотрено функциональное подчинение другому руководителю, непосредственный руководитель сотрудника согласует с функциональным руководителем кандидатуру наставника для обучения по функциональным аспектам должности. Мероприятия в Программе адаптации должны планироваться с учетом специфики подчиненности сотрудника, с закреплением ответственности за наставничество. Порядок отбора и назначения наставников, права, обязанности и мотивация наставника определяются в соответствии с регламентом «Наставничество».

Структурно, программа адаптации включает три обязательных блока:

1. Обучающие мероприятия и материалы, предусмотренные для данной должности;

2. Задания и тесты на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения;

3. Практические задачи на период адаптации.

Рассмотрим этапы более подробно.

1. Первичная и вторичная адаптация. Предусмотрено два вида процедуры адаптации персонала:

– Первичная адаптация выполняется при приеме на работу нового сотрудника.

– Вторичная адаптация выполняется при переводе сотрудника на новую должность, со сменой профессии или без таковой.

– Вид адаптации учитывается при разработке программы адаптации сотрудника.

Продолжительность программы адаптации и испытательного срока

Программа адаптации разрабатывается на весь период испытательного срока, предусмотренного для должности адаптируемого сотрудника. Продолжительность испытательного срока оговаривается соглашением сторон при заключении трудового договора с сотрудником или при переводе сотрудника на новую должность. Срок испытания не может превышать:

– шести месяцев — для должностей руководителей и главных бухгалтеров организаций (филиалов и иных обособленных структурных подразделений) и их заместителей;

– трех месяцев — для прочих должностей.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда человек фактически отсутствовал на работе по уважительным причинам.

Испытательный срок может быть сокращен, по представлению непосредственного руководителя, до продолжительности не менее одного месяца при условии полного прохождения обучения и достижения им установленного минимального порога результативности. Не достижение работником минимального порога результативности, установленного для программы адаптации или ее этапа может являться основанием для увольнения сотрудника до истечения срока испытания. В этом случае администрация компании должна известить работника об увольнении в письменной форме не позднее, чем за три дня до даты увольнения, с указанием результатов прохождения программы адаптации и/или иных причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

Таким образом, результаты оценки прохождения сотрудником программы адаптации являются основанием для принятия решения:

– о прохождении новичком испытательного срока («прошел испытание»)

– о досрочном прохождении новичком испытательного срока («прошел испытание досрочно»)

– о неудовлетворительном прохождении новичком испытательного срока («не прошел испытание»)

– решение принимает непосредственный руководитель

– обязательного согласования с наставником и HR-партнером.

Для разработки системы адаптации планируется использовать аутсерсинг и обратиться к компании ООО «Интернет Технологии», услуги которой в области построения системы адаптации персонала включают:

1. Разработку нормативной базы процесса адаптации новых сотрудников Процесс адаптации сотрудников должен быть регламентирован внутренней нормативной документацией – специалисты ООО «Интернет Технологии» подготовят необходимые положения, приказы и инструкции, регламентирующие прохождение новым сотрудником испытательного срока.

2. Подготовку программы welcome тренингов. Для детального информирования нового сотрудника о правилах работы в компании проводятся специализированные интеграционные тренинги (welcome тренинги), на которых новый сотрудник получает всю информацию, необходимую ему для начала работы. На основе существующих правил компании, специалисты ООО «Интернет Технологии» подготовят программу welcome тренинга, а также помогут провести его как на своей территории, так и в офисе компании. Для сотрудников компании могут быть подготовлены дополнительные материалы: справочники, памятки и инструкции.

3. Разработку системы профессиональной подготовки нового сотрудника.

Для обеспечения эффективной работы новых сотрудников в ряде случаев необходимо обучение сотрудников правилам работы с техническими системами, используемыми в компании, проведение профессиональных тренингов по продуктами и услугам компании или техникам работы с клиентами. В рамках разработки системы профессиональной подготовки

новых сотрудников специалисты ООО «Интернет Технологии» проведут:

– разработку профилей подготовки новых сотрудников;

– подготовку учебных материалов;

– тестирование по результатам обучения.

Услуги компании ООО «Интернет Технологии» будут стоить 27,5 тыс. руб. единовременно и 3300 руб. за каждого сотрудника. Учитывая, что в 2015г. было принято 3 человека, расходы в течение года составят около 10 тыс. руб.

Таким образом, система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления мобильностью персонала на предприятии ООО «Интернет Технологии». Система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее.

С учетом проведенного анализа системы управления мобильностью персонала на предприятии ООО «Интернет Технологии» рассмотрим пути сокращения текучести кадров с помощью системы профессионального развития сотрудников.

1. Система профессионального развития сотрудников как фактор стимулирования персонала и сокращения текучести.

Финансирование программ профессионального развития сотрудников на предприятии ООО «Интернет Технологии» осуществляется по остаточному принципу. Считается, что вполне достаточно тратить на обучение персонала не больше нескольких процентов фонда оплаты труда. А потребность в обучении определяется только заявками руководителей.

Предложенная система профессионального развития сотрудников ООО «Интернет Технологии» представлена на рис.10.

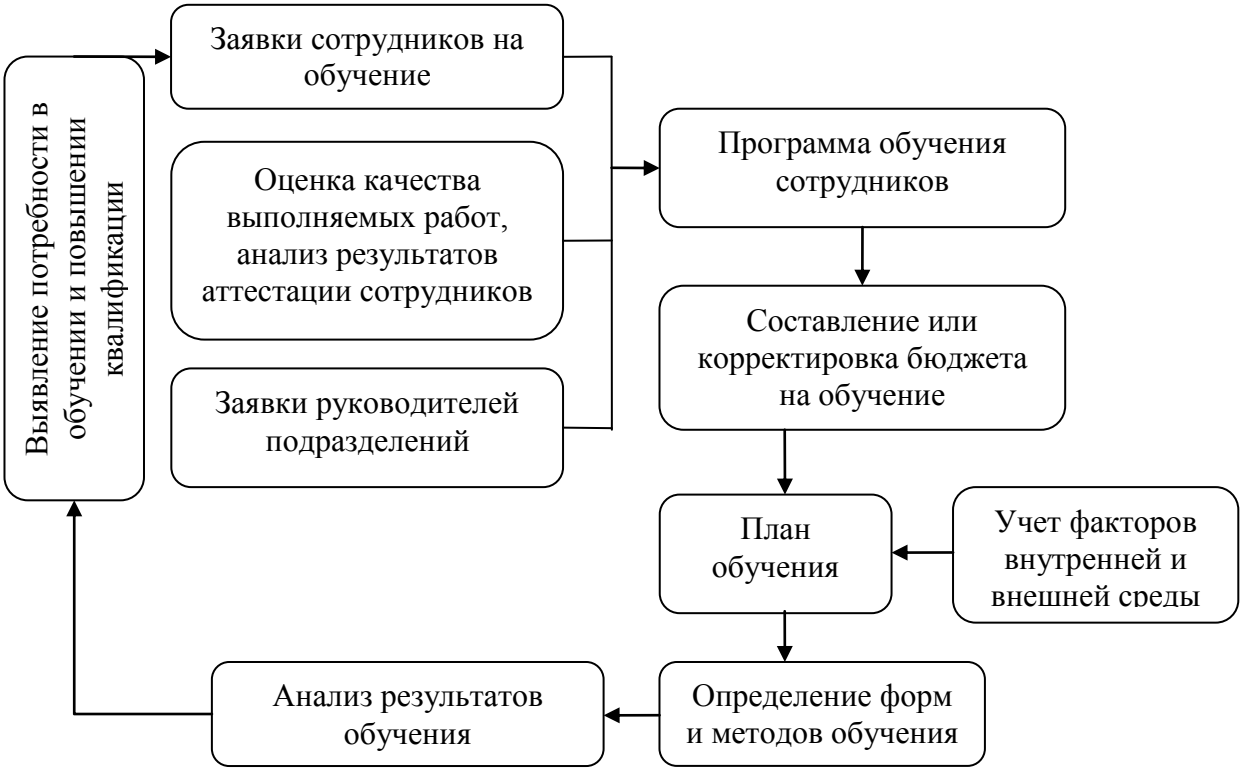

Рис.10 Система профессионального развития сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Программа совершенствования обучения персонала ООО «Интернет Технологии» представлена в табл.18.

Таблица 18

Программа совершенствования обучения персонала ООО «Интернет Технологии»

№	Вид обучения		До мероприятий	После мероприятий
1	Длительность периода наставничества		10 дней	30 дней
2	Периодичность профессиональной оценки		1 раз в 3 года	1 раз в год
3	Техническое обучение	В период адаптации	16 часов	80 часов
		Последующее	-	16 часов ежеквартально
4	Нетехническое обучение	В период адаптации	2 часа	16 часов
		Последующее	-	2 часа ежеквартально

Обязательными темами программы нетехнического обучения на предприятии ООО «Интернет Технологии» должны стать:

– цели и принципы работы компании, корпоративные правила и этикет, политика конфиденциальности;

– методы эффективных коммуникаций, работа в команде;

– навыки управления конфликтными ситуациями и т.п.

Планируется использовать аутсорсинг, при котором ООО «Интернет Технологии» предоставляет Консультанту или разрабатывает совместно с Консультантом учебные материалы и программу для процесса нетехнического обучения. Консультант проводит обучение сотрудников. При этом средние затраты на проведение нетехнического обучения персонала по различным направлениям составят в среднем 1500 руб. на человека.

Для проведения аттестации рабочих мест планируется привлечение аккредитованной специализированной компании ООО «Интернет Технологии», стоимость услуг которой составит 202 500 руб. (или 2700 руб. в расчете на 1 сотрудника).

На основе приведенной программы обучения, необходимо внести соответствующие изменения в план обучения персонала и в Положение об обучении персонала ООО «Интернет Технологии».

Стоимость предполагаемой проектом системы обучения персонала ООО «Интернет Технологии» рассчитана в табл.19.

Таблица 19

Затраты на предполагаемую систему обучения персонала ООО «Интернет Технологии»

Наименование мероприятия	Число сотрудников, чел.	Затраты на проведение обучения (на 1 чел), руб.	Периодичность в год	Стоимость обучения, руб.
Проведение нетехнического обучения	75	1500	4	450000

Наименование мероприятия	Число сотрудников, чел.	Затраты на проведение обучения (на 1 чел), руб.	Периодичность в год	Стоимость обучения, руб.
Проведение аттестации	75	2700	1	202500
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	3	10000	1	30000
Итого	-	-	-	682500

Помимо обязательных видов обучения и профессионального развития сотрудников на предприятии ООО «Интернет Технологии» необходимо создание системы возмещения затрат на обучение сотрудников. Такое обучение может быть инициировано как руководством, так и самим сотрудником.

Однако курсы и тренинги, которые выбирает сотрудник или рекомендует ему руководство, должны соотноситься с его основной работой и выполняемыми задачами.

Выбор программы обучения должен основываться на результатах аттестации и анализе компетенций, а также на рекомендациях руководителя подразделения.

Возможности субсидирования обучения за счет средств компании и профессионального развития сотрудников ООО «Интернет Технологии» представим в виде табл.20.

Таблица 20

Возможности субсидирования обучения сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Стаж работы в компании	Тип обучения					
	Внутренние тренинги	Цикловой тренинг	Краткосрочное обучение	Курсы повышения квалификации	Высшее образование	MBA
До окончания испытательного срока	Все категории сотрудников		-	-	-	-

Стаж работы в компании	Тип обучения					
	Внутренние тренинги	Цикловой тренинг	Краткосрочное обучение	Курсы повышения квалификации	Высшее образование	MBA
С момента окончания испытательного срока до 1 года работы	Все категории сотрудников			-	-	-
В течение 1-2 лет с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников				-	-
Более 2 лет с момента окончания испытательного срока	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов, специалисты	-
Более 3 лет работы	Все категории сотрудников				Руководители, начальники отделов	Руководители, начальники отделов

Определение размера компенсаций за обучение и профессиональное развитие сотрудников предприятия ООО «Интернет Технологии» согласно данным табл.21.

Таблица 21

Определение размера компенсаций за обучение сотрудников ООО «Интернет Технологии»

Инициатор	Тип обучения			
	Внутренние курсы, семинары и тренинги	Внешние краткосрочные курсы	Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	Высшее образование и MBA
Предприятие	100%	100%	100%	Предприятием оплачивается не более 50 %
Сотрудник	-	Предприятием оплачивается 2/3 стоимости обучения	Предприятием оплачивается 50% стоимости курса	Предприятием оплачивается не более 75 % стоимости обучения

По окончании обучения и профессионального развития сотрудник должен получить сертификат или диплом об окончании обучения.

В случае, если сотрудником по каким-либо причинам не пройден курс

полностью и не получен сертификат, он должен полностью возместить предприятию все средства, которые были затрачены на данное его обучение.

Следует также отметить необходимость отработки сотрудником своего обучения, которое было оплачено предприятием (табл.22).

Таблица 22

Период работы в компании по окончании обучения

Тип курса	Период отработки
Цикловой тренинг (предназначен для сотрудников, проходящих испытательный срок)	3 месяца
Краткосрочное обучение/тренинги, курсы и семинары	6 месяцев
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	1 год
Высшее образование/MBA	3 года

Руководство готово выделить 0,14% от фонда оплаты труда на цели материального стимулирования в виде субсидирования обучения сотрудников:

$57246{,}24 \times 0{,}14\% \approx 80$ тыс. руб.

Таким образом, возможность частичной или полной компенсации стоимости обучения будет являться для персонала ООО «Интернет Технологии» мотивирующим и стимулирующим фактором, дающим возможность повысить свой профессиональный уровень.

3.2 Экономическое обоснование от внедрения предложенных мероприятий по оптимизации системы управления мобильностью персонала организации

Под экономической эффективностью подразумевается определенная степень достижения экономических и социальных целей. Любые мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Интернет Технологии» отражаются в первую очередь на росте ее прибыли. Полагаем,

что они будут эффективными лишь в том случае, когда темпы роста основных показателей деятельности предприятий (такие, как прибыль, производительность труда, показатели качества товара и услуг и т.д.) будут опережать темпы роста инвестиций на них.

Достижение целей повышения эффективности системы управления мобильностью персонала на предприятии ООО «Интернет Технологии» предполагает создание определенной поэтапной программы (табл.23).

Таблица 23

Программа реализации управленческого решения

№	Мероприятия	Ответственный
1	Совершенствование системы найма и адаптации персонала	Директор, менеджер по персоналу, бухгалтерия
2	Совершенствование системы стимулирования персонала	Начальник отдела кадров
3	Расчет отдельных этапов новой системы управления мобильностью персонала	Руководители финансово-экономической службы и главный бухгалтер

Оперативное регулирование системы управления мобильностью персонала должны проводить начальники подразделений ООО «Интернет Технологии», ведя тщательный учет трудовых и иных факторов (финансовых, данных по объему работ и т.п.), и сообщая о превышении контрольных показателей в конце отчетных периодов.

Руководство всеми оперативными этапами должен осуществлять Начальник отдела кадров, так как именно он контролирует работу персонала компании.

Результатами внедрения эффективной системы управления мобильностью персонала на предприятии в среднем по данным социальных исследований являются:

5 - 10% - увеличение объема продаж за счет организации контроля над персональными показателями по продаже и мотивации на дополнительные объемы;

3 - 5% - снижение прочих затрат за счет организации контроля над расходами на поиски и найм нового персонала.

Определим затраты на мероприятия по повышению эффективности системы управления мобильностью персонала в ООО «Интернет Технологии» (табл.24).

Таблица 24

Затраты на мероприятия по повышению эффективности системы управления мобильностью персонала в ООО «Интернет Технологии»

№	Наименование мероприятия	Единовременные затраты, руб.	Сумма текущих расходов в год, руб.	Общая сумма затрат, руб.
1	Совершенствование системы найма и адаптации персонала	27500	10000	37500
2	Совершенствование системы стимулирования персонала	-	80000	80000
3	Совершенствование системы обучения персонала	202500	480000	682500
	Итого	310000	490000	800000

Общая сумма расходов по предлагаемым мероприятиям составит около 800 тыс. руб. в год.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий с использованием основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Интернет Технологии» за 2015г. (табл.25).

Согласно данным таблицы 25 предложенные мероприятия могут положительно повлиять на эффективность деятельности предприятия.

Таблица 25

Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению эффективности разработка системы управления мобильностью персонала персонала в ООО «Интернет Технологии»

№	Показатели	2015г.	Прогноз	Отклонение	
				Сумма	%
1	Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	111 756	117 344	5 588	105,00

№	Показатели	2015г.	Прогноз	Отклонение	
				Сумма	%
2	Себестоимость продукции, тыс. руб., в том числе:	96 004	93 468	-2 536	97,36
	– материальные затраты	11 968	11 609	-359	97,00
	– затраты на плату труда и отчисления в фонды	74 420	71 443	-2 977	96,00
	– амортизация, тыс. руб.	1420	1420	0	100,00
	– затраты на управление и организацию производства	8196	8996	800	109,76
3	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	45614,5	45614,5	0	100,00
4	Среднесписочная численность персонала	76	76	0	100,00
5	Прибыль от реализации, тыс. руб.	15752	23 876	8 124	151,57
6	Налог на прибыль, тыс. руб.	2332	4066	1 734	174,34
7	Чистая прибыль, тыс. руб.	9328	16 263	6 935	174,34
8	Рентабельность производства продукции, %	16,41	25,54	9,14	155,68
9	Рентабельность продаж, %	14,09	20,35	6,25	144,35
10	Материалоотдача, руб.	9,34	10,11	0,77	108,22
11	Амортизациоотдача, руб.	78,70	82,64	3,94	105,00
12	Фондоотдача, руб.	2,45	2,57	0,12	105,00
13	Фондорентабельность, %	20,45	35,65	15,20	174,34
14	Средняя величина оборотных средств, тыс. руб.	105862	105862	0	100,00
15	Оборачиваемость оборотных средств	1,06	1,11	0,05	104,57
16	Коэффициент закрепления оборотных средств	0,95	0,90	-0,05	94,96
17	Длительность оборота, в днях	346	329	-17	95,17
18	Выработка продукции на 1 чел., тыс. руб.	1 480,20	1 544,00	63,80	104,31
19	Услуги на 1 руб. оплаты труда	1,5	1,64	0,14	109,50

Предполагаемое увеличение объема продаж за счет организации контроля над персональными показателями по продаже и мотивации на дополнительные объемы составит 5 588 тыс. руб. и при неизменном количестве среднесписочной численности приведет к росту выработки, приходящейся на 1 чел. в размере 1544 тыс. руб. Это на 63,80 тыс. руб.

(4,31%) больше чем в отчетном году. Рост продаж также повлияет на изменение показателей эффективности использования материальных ресурсов.

Наглядно динамику показателей прибыли ООО «Интернет Технологии» можно увидеть на рис.11.

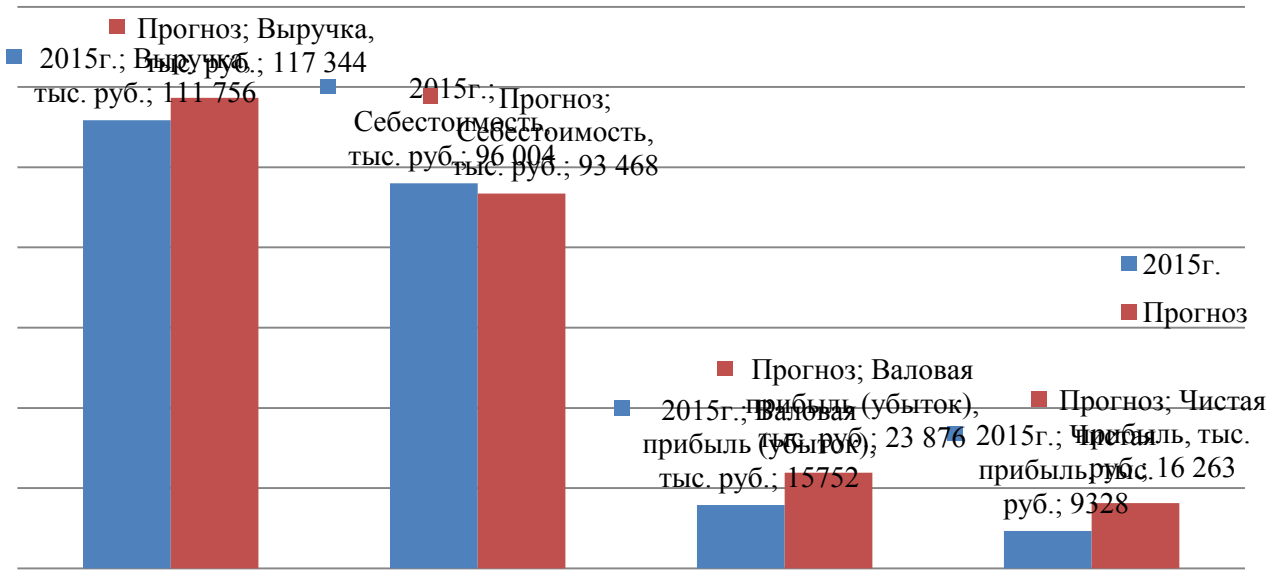

Рис.11 Динамика показателей прибыли ООО «Интернет Технологии»

Экономическая эффективность — относительный показатель, который соизмеряет полученный результат с затраченными на него ресурсами. Его можно определить по формуле:

ЭФ = Прибыль / Затраты, (8)

ЭФ = 6 935 / 800 = 8,66 руб.

То есть на каждый вложенный в мероприятие рубль исследуемое предприятие получит дополнительно 8,66 руб. прибыли. Кроме того, предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «Интернет Технологии». Это должно произойти благодаря:

– развитию кадрового потенциала ООО «Интернет Технологии», формированию крепкого кадрового резерва;

– повышению приверженности сотрудников компании, снижение

текучести кадров и косвенного ущерба от него;

– повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности, развитии компании;

– повышению корпоративной культуры и как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению 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 неучтённые обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

В экономическом аспекте разработка системы управления мобильностью персонала должно обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации. В социальном аспекте перемены в системе управления персоналом должны быть направлены на максимальное использование и развитие способностей сотрудников в исследуемой компании, а также на создание благоприятной психологической атмосферы. Эти экономические и социальные цели тесно взаимосвязаны и обеспечивают развитие ООО «Интернет Технологии».

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Трудовая мобильность (перемещение) – это одна из форм социальной мобильности, которая представляет собой процесс смены места приложения труда работниками, изменяющий место работника в системе общественного разделения труда.

В ходе исследования было проведено практическое исследование мобильности персонала на примере ООО «Интернет Технологии». Основным видом деятельности является «Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов»

Увеличение численности персонала в 2014–2016гг. связано с расширением деятельности предприятия ООО «Интернет Технологии», освоения новых рынков. Коэффициент текучести кадров достаточно низок (нормативное значение 0 – 0,02) и уменьшился за 2016г. на 0,001 пунктов, за 2015г. на 0,021 пункт, что свидетельствует о достаточной удовлетворенности сотрудников своим рабочим местом, либо обусловлено удовлетворительными показателями их деятельности в компании. Коэффициент оборота по выбытию работников увеличивается в анализируемом периоде, это означает, что компания несет существенные расходы, которые не всегда очевидны на первый взгляд. При дальнейшем росте коэффициента оборота по выбытию работников в будущем может означать для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала. Причиной роста коэффициента оборота по выбытию является увеличение общего количества уволившихся сотрудников. При этом коэффициент текучести, при неизменном количестве уволенных сотрудников сокращается за счет роста среднесписочной численности.

Внедрение комплексной системы управления мобильностью кадров в компании ООО «Интернет Технологии» предусматривает, прежде всего,

планирование профессионального движения работников от профессий неквалифицированного, малопрестижного труда к труду творческому и интересному. Это позволит реально решить проблему комплектования кадрами малопривлекательных профессий, превращая их в начальный этап трудовой деятельности работника. В связи с этим руководство ООО «Интернет Технологии» должно проводить целенаправленную кадровую политику, рассчитанную на создание высокопрофессионального, мотивированного трудового коллектива, развитие высокой корпоративной культуры. Компания должна стремиться повысить свою привлекательность для перспективных сотрудников, всячески способствовать своевременному омоложению коллектива, притоку молодых кадров.

Оперативное регулирование системы управления мобильностью персонала должны проводить начальники подразделений ООО «Интернет Технологии», ведя тщательный учет трудовых и иных факторов (финансовых, данных по объему работ и т.п.), и сообщая о превышении контрольных показателей в конце отчетных периодов.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 01.01.2017 г. : принят ГД 30 декабря 2001]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа :http://base.consultant.ru

2. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р Алавердов. – М.: Синергия, 2013. – 656 с.

3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2014. – № 1. – С. 50–52.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – 848 с.

5. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.

6. Батурин В.К. Общая теория управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 – 488 с.

7. Беляева А.А. Проблемы подбора персонала: взгляд со стороны соискателя // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 5 [Электронный ресурс]. – URL: http://human.snauka.ru/2016/05/15207

8. Бушкова-Шиклина Э.В. Управление квалификационными ресурсами организации. – Киров: ВятГУ, 2016. – 203 с.

9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристь, 2015. – 496с.

10. Дейнека А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 292 с.

11. Журавлев А.А. Стиль в современной психологии управления. – М.: Экономика, 2015. – 143с.

12. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.

13. Иванова–Швец Л.Н., Борисова Н.Н. Инновационно–ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность,

принципы, модель // Креативная экономика. – 2015. – № 3 (87). – С. 23–34.

14. Каверзин Н. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? // Служба кадров.– 2014.– № 8. – С. 32–37.

15. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих. – М.: Издательские решения, 2016. – 80 с.

16. Каменев И.Г. К вопросу о структуре инвестиций в человеческие ресурсы // Креативная экономика. – 2015. – № 5 (89). – С. 47–56.

17. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.

18. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2015. – 360с.

19. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом. – М.: Юрайт, 2015. – 477 с.

20. Котов А. Практика системного подхода к мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. – 2014. – №3. – С.44–47.

21. Лымарева О.А., Горенко А.А. Инновационный подход в кадровом менеджменте // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 10 – [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/10/3132

22. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2016. – 470 с.

23. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. – 2016. – № 01. – С. 73-91.

24. Михайлина Г.И, Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 280 с.

25. Мюллер Е.В. Управление персоналом и проблемы минимизации влияния коррупционных процессов. – М.: Мир науки, 2016. – 187 с.

26. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2013. – 462с.

27. О'Нил Дж. Интервью при отборе. 58 лучших вопросов из практики крупнейших компаний мира. – М.: Карьера Пресс, 2014. – 272 с.

28. Потуданская В.Ф., Новикова Т.В. Трудовая мобильность как обмен знаниями в условиях инновационного развития промышленности // Креативная экономика. — 2013. — № 5 (77). — с. 10-15.

29. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 279с.

30. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 01. – С. 70-79.

31. Сергеева Ю. Построение системы нематериального стимулирования сотрудников // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №.2. – С.66–68.

32. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом/ В.А. Спивак. – Спб.: Питер, 2015. – 416 с.

33. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом/ Э.Е. Старобинский. – М.: Бизнес – школа «Интел–Синтез», 2015. – 384 с.

34. Таланова, А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2015. – № 1. – С. 3-7.

35. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. – Киев: ИП Стрельбицкий, 2014. – 290 с.

36. Ткаченко Т.В. К проблеме отбора персонала // Транспортное дело. – 2016. – № 03. – С. 134-135.

37. Цыпин П.Е. Управление персоналом. – М.: МИИТ, 2013. – 168 с.

38. Чернобай С.П., Саблина Н.С. Эффективное управление персоналом – концепция предприятия // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 08. – С. 147-148.

39. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой

деятельности. – М.: ИД «АТИСО», 2011. – 254 с.

40. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. – М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2013. – 195 с.

41. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. – М.: ИД «АТИСО», 2013. – 222 с.

42. Шапиро С.А., Самраилова Е.К. Теоретические основы управления персоналом. – М.: АТиСО, 2013. – 280 с.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 15 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация ООО «Интернет Технологии»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности частная				
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	47	13	
Единица измерения: *тыс. руб.* (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		

Местонахождение (адрес)

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016г	На 31 декабря 2015г	На 31 декабря 2014г
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	47500	13729	41275
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150			
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1170	2309	2904	2422
ИТОГО по разделу I	1100			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	24836	23878	21297
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	73584	71959	70377
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2890	6856	100
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4200	3520	378
Прочие оборотные активы	1260			
ИТОГО по разделу II	1200	105510	106213	92152
БАЛАНС	1600	155319	152846	131594

Продолжение приложения 1

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016г	На 31 декабря 2015г	На 31 декабря 2014г
ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	11301	11301	11301
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340	6509	6509	6509
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	108709	96076	83954
ИТОГО по разделу III	1300	126519	113886	83954
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	1690	1499	1321
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	140	65	65
ИТОГО по разделу IV	1400	1830	1564	1386
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	3669	14806	14914
Кредиторская задолженность	1520	23301	22590	17785
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу	1500	26970	37396	32699
БАЛАНС	1700	155319	152846	135849

Руководитель _____ _____ Главный бухгалтер _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“____” _____ 20___ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 20 15 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация ООО «Интернет Технологии»»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности частная				
Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	47	13	
Единица измерения: *тыс. руб.* (млн. руб.)	по ОКЕИ	384 (385)		

Поясн	Наименование показателя	Код	за 2016г.	за 2015г.
	Выручка	2110	111756	104982
	Себестоимость продаж	2120	(96004)	(91804)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15752	13178
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15752	13178
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330	(4645)	(5646)
	Прочие доходы	2340	18712	19959
	Прочие расходы	2350	(18159)	(19351)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	11660	8140
	Текущий налог на прибыль	2410	(2332)	(1628)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9328	6512

Продолжение приложения 2

Форма 0710002 с. 2

	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода	2500	9328	6512
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“____” _____ 20___ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Оценка лояльности (шкала Терстоуна)

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и отметьте вариант ответа, который вы считаете наиболее верным используя при этом следующею шкалу:

1 - не согласен, 2 – умеренно не согласен, 3 – нейтральное отношение, 4 – скорее согласен, 5 – согласен полностью

Отношение к компании	1	2	3	4	5
1.Я знаком(-а) со стратегией развития компании, четко ее понимаю					
2. Я разделяю и поддерживаю стратегию развития компании					
3. Я согласен(-а) с основными направлениями политики компании по отношению к сотрудникам					
4. Я знаком(-а) с механизмами реализации стратегии развития компании					
5.Я согласен (-а) с предринимаемыми мерами по реализации стратегии развития компании					
6. Я чувствую себя органичной частицей общей корпоративной культуры					
7. Руководители и сотрудники четко придерживаются корпоративных стандартов и этических принципов компании при принятии серьезных решений и в ежедневной деятельности					
Оцените, что на Ваш взгляд влияет на лояльность персонала к компании в большей степени:	1	2	3	4	5
1.Стабильность					
2.Кодекс корпоративного поведения					
3.Личные убеждения и ценности					
4. Стиль управления руководителя					
5.Стиль поведения коллег					
6.Возможность карьерного роста					
7.Возможность профессионального роста					
8. Интересная, разнообразная работа					
9.Возможность проявления самостоятельности и инициативы в профессиональной деятельности					
10.Самоутверждение и признание					
11. Оплата труда					
12. Мотивация и социальный пакет					
Оцените, пожалуйста, Ваше структурное подразделение	1	2	3	4	5
1. Задачи нашего структурного подразделения, достижение которых ожидается в текущем году, четко определены и известны каждому					
2. Каждый сотрудник чувствует ответственность за общие успехи и неудачи					
3. Сотрудники нашего структурного подразделения эффективно взаимодействуют друг с другом					
4.В нашем структурном подразделении сложились дружеские, доверительные отношения					
5. Я получаю достаточно внимания и поддержки со стороны коллег					
Оцените, пожалуйста, Вашего непосредственного руководителя					
1. Компетентен по всем профессиональным вопросам					
2. Внимательно относится к нуждам сотрудников, улучшению их социально-бытовых условий труда					

3. Осуществляет общий мониторинг реализации поставленных задач, оказывает содействие в решении проблемных вопросов					
4. Инициативен, берет на себя ответственность за реализацию задач своего структурного подразделения					
5. Успешно планирует и организует работу отдела, правильно распределяет обязанности, ставит четкие и конкретные цели, задачи					
6. Обратная связь с непосредственным руководителем налажена					
7. Оцените стиль Вашего непосредственного руководителя (выберите один из стилей)					
совещательный и поддерживающий					
отеческий и покровительственный					
авторитарный и директивный					
формальный и бюрократический					
Оцените, пожалуйста, возможность карьерного роста в компании	1	2	3	4	5
1. Я соглашусь с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании					
2. Лучшие работники всегда отмечаются и имеют перспективы дальнейшего роста					
3. Меня устраивает то, как складывается моя карьера					
4. Я информирован о перспективах моего дальнейшего роста (включая обучение)					
Оцените, пожалуйста, возможность профессионального роста в компании	1	2	3	4	5
1. Оцените, пожалуйста, возможность профессионального роста в компании					
2. Сотрудникам компании предоставляются все возможности для улучшения профессиональных знаний и навыков					
3. Мои коллеги готовы в любой момент оказать помощь в развитии моих профессиональных навыков					

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3	–4	–5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

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(ах).

Библиография __42__ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«__12__» _____мая_____ 2017 г.

_____ Половникова О.В.