

## **Содержание:**

# **Введение**

В информационном обществе главным конкурентным преимуществом компании становится человеческий капитал: знания, умения и навыки, присущие отдельным сотрудникам и организации в целом. Современные реалии порождают новые компетенции, необходимые для успешного функционирования организации. В наиболее передовых компаниях появляются отделы управления знаниями и всё чаще встречаются отделы развития и обучения сотрудников, призванные оценивать и расширять человеческий капитал, которым обладает компания. Так как же происходит стратегическое управление человеческими ресурсами на практике, что ложится в основу принимаемых решений?

Работодатели в последнее время часто отмечают важность проблемы дефицита рабочей силы. Существует ощутимый разрыв между требованиями работодателя к кандидатам на открытые вакансии и возможностями рынка труда. Часто поиск и подбор персонала связан с высокими издержками: асимметрия информации, проблемы соответствия работника и рабочего места (мэтчинга) и другие несовершенства рынка труда требуют от работодателей определенных затрат. Чтобы получить максимальную отдачу от мэтчинга, необходимо находить пути сокращения издержек поиска и подбора при сохранении уровня эффективности найма сотрудников. Для этих целей предприятия на российском рынке труда разрабатывают стратегии найма персонала и управления человеческим капиталом организации.

Актуальность данного исследования обусловлена практической значимостью стратегического управления человеческими ресурсами и знаниями в организации в контексте трансформации российской экономики и общества в целом. На определённом этапе развития в любой компании возникает необходимость разработки стратегий и политик аккумуляции человеческого капитала, привлечения сотрудников и заполнения вакантных мест. Менеджмент предприятия стремится получить конкурентное преимущество за счет наилучшего управления персоналом, снижения издержек привлечения человеческого капитала. Наём персонала - одна из граней стратегического управления человеческими ресурсами,

позволяющая работодателю извлекать выгоду за счет отдачи от мэтчинга.

Целью данной работы является выявление стратегий найма персонала на российском рынке труда на примере ООО «Автотранскалий»

В связи с поставленной целью можно выделить следующие задачи исследования:

- Выявить возможные стратегии найма персонала на российском рынке труда;
- Описать характеристики рынка труда, влияющие на выбор стратегии найма персонала;
- Выявить факторы, влияющие на выбор стратегии найма персонала.

Так, объектом исследования являются ООО «Автотранскалий», предмет исследования - стратегии и политики найма персонала как детерминированный выбор предприятия.

В качестве теоретических концепций исследования используются социальные и экономические теории найма персонала.

В работе приведен обзор основных эмпирических исследований относительно найма персонала и инвестиций в человеческий капитал на российском рынке труда, взаимоотношений рынка образовательных услуг и рынка труда.

Методологическую основу работы составляют диалектический метод исследования теоретических аспектов стратегического управления человеческими ресурсами, системный подход ко всем изучаемым процессам и явлениям, эмпирические оценки практик найма персонала на российском рынке труда.

## **1.Теоретические аспекты кадровых стратегий на рынке труда**

## **1.1. Проблемы найма персонала на рынке труда.**

Одна из фундаментальных проблем в теме найма - это соответствие работников и рабочих мест, мэтчинг (matching), с высокими издержками найма и двусторонне асимметричной информацией. Принципы экономической эффективности требуют того, чтобы на рынке труда определялись наилучшие соответствия между работником и работодателем, но агенты на рынке несут определенные издержки в связи с ненаблюдаемыми характеристиками друг друга. Из этого следует, что одной из основных составляющих мэтчинга является поиск и подбор. Трудность найма персонала состоит в том, что агенты могут намеренно вводить друг друга в заблуждение, сообщая недостоверную информацию о себе. Для этого работодателю приходится прикладывать усилия для выявления истинной производительности кандидатов.

Далее, определим ключевые понятия, используемые в данном исследовании.

Стратегия найма персонала - это комплекс мер, принимаемых компанией для закрытия вакансий. Следует отметить, что в одной компании может быть несколько стратегий найма для закрытия различных категорий вакансий. Стратегия найма для каждой компании индивидуальна и может быть представлена как вектор в пространстве альтернатив закрытия вакансий.

Альтернативы закрытия вакансий - это способы, которыми предприятие может закрыть какую-либо вакансию. Альтернативы включают в себя, во-первых, каналы поиска сотрудников на внешнем рынке труда, а во-вторых, различные способы закрытия вакансии внутренними кандидатами, такие как удержание сотрудников старшего возраста, различные виды обучения сотрудников и т.д.

Каналы поиска сотрудников на внешнем рынке труда - это социальные институты, которыми предприятия пользуются для поиска кандидата на внешнем рынке труда. К каналам поиска относятся, например, рекрутинговые агентства, социальные сети, государственная служба занятости, средства массовой информации, Интернет и др.

Сложность поиска и подбора персонала определяется гетерогенностью рынка труда. У любой компании всегда есть значительный набор альтернатив, с помощью которых можно закрыть вакансию. Альтернативы поиска кандидатов различаются по трём главным параметрам: время закрытия вакансии, издержки поиска и средняя эффективность мэтчинга. Сравнительные характеристики альтернатив

закрyтия вакансий приведены в таблице 1.

## Таблица 1

### Альтернативы закрытия вакансии

вакансию. Альтернативы поиска кандидатов различаются по трем главным параметрам: время закрытия вакансии, издержки поиска и средняя эффективность мэтчинга. Сравнительные характеристики альтернатив закрытия вакансий приведены в таблице 1.

**Таблица 1. Альтернативы закрытия вакансии**

	Скорость закрытия вакансии	Издержки закрытия вакансии	Эффективность соответствия
<b>Прямой поиск</b>	Высокая	Низкие	Низкая
<b>Поиск через знакомых</b>	Низкая	Средние	Высокая
<b>Поиск через агентства</b>	Высокая	Высокие	Средняя
<b>Государственная служба занятости</b>	Средняя	Низкие	Низкое
<b>Сотрудничество с вузами</b>	Низкая	Высокие	Средняя
<b>Обучение работников</b>	Средняя	Высокие	Высокая

Это не полный перечень альтернатив, однако он позволяет составить некое впечатление о процессах закрытия вакансий на российском рынке

8

Таблица составлена по [11]

Это не полный перечень альтернатив, однако он позволяет составить некое впечатление о процессах закрытия вакансий на российском рынке труда. Оценки скорости, издержек и эффективности весьма относительные и основаны на наблюдениях участников рынка труда. Так, эффективность обучения сотрудников выше, чем, например, поиска на внешнем рынке: компания посредством обучения самостоятельно формирует специалиста, обладающего полным набором навыков, необходимых для работы. В современных реалиях сотрудничество с вузами

предполагает участие компаний в ярмарках вакансий, организацию турниров по решению бизнес-кейсов и проведения других мероприятий по привлечению студентов. Как правило, на такие мероприятия приходится затрачивать немало средств, количество участников может достигать нескольких тысяч человек, но далеко не все студенты готовы приступить к работе сразу же.

Работодатель будет выбирать один или несколько вариантов закрытия вакансии из предложенных альтернатив, и именно этот выбор на практике определяет стратегию найма персонала. Компании подвержены влиянию множества различных факторов как внешних, так и внутренних. В данном исследовании мы постараемся выявить такие факторы и оценить степень их значимости при принятии управленческих решений.[4, С.69]

Рынки труда гетерогенны, и по сути своей каждая вакансия требует индивидуального подхода к её закрытию. На наш взгляд, следует выделить 4 группы факторов, определяющих гетерогенность и влияющих на решение работодателя о стратегии найма персонала.

Прежде всего, на выбор стратегии поиска кандидатов влияет состояние внешнего рынка труда: какие кандидаты в данный момент времени ищут работу, каково предложение труда на рынке, каково качество трудовых ресурсов.

Предполагается, что чем выше уровень безработицы на рынке, тем больше кандидатов находится в поиске вакансий и тем проще работодателю заполнить вакантное место с помощью низкозатратных каналов поиска: прямого поиска и поиска с помощью государственной службы занятости.

Немаловажным представляется влияние внутренних факторов, таких как система мотивации в компании, отношение к человеческому капиталу, корпоративная культура и HR-брендинг компании. Эти факторы играют решающую роль в стимулировании самоотбора (self-selection) кандидатов. Грамотно выстроенная система мотивации, оплата по результату, участие в прибыли компании, обязательный выход на пенсию по достижении пенсионного возраста и пр. позволяют компаниям без дополнительных издержек поиска привлекать желательных кандидатов. Такие факторы как корпоративная культура и система повышения квалификации, наличие кадрового резерва становятся детерминантами найма на внутреннем рынке труда и обучения сотрудников силами предприятия.

При выборе стратегии найма персонала менеджеры всегда опираются на финансовые возможности предприятия. Недостаточный бюджет управления

человеческими ресурсами может закрыть доступ к высокочувствительным стратегиям найма, таким как поиск через рекрутинговые агентства или обучение работников за счет компании. К этой группе факторов так же относится стартовая заработная плата, которую работодатель может предложить своим сотрудникам - один из инструментов самоотбора.

Часто выбор канала найма зависит от требований к кандидату на конкретную вакансию. Ошибки в подборе высококвалифицированных специалистов и управленцев могут оказаться для компании слишком дорогостоящими, и, когда речь идет о таких работниках, менеджеры чаще будут выбирать стратегии, гарантирующие высокую степень эффективности мэтчинга. При поиске кандидата, который должен обладать высокоспецифическими знаниями, проще обращаться на внутренний рынок труда или выбирать стратегию корпоративного обучения работников.

## **1.2. Обзор теоретических концепций найма персонала в кадровой стратегии предприятия.**

На сегодняшний день наиболее полный обзор эмпирических и теоретических исследований по экономике персонала в области найма персонала и мэтчинга представлен в статье П. Ойера и С. Шайфера. Однако экскурс в теорию найма персонала следует начинать с самого начала, с тех времен, когда фирма виделась исследователям черным ящиком и инвестиции в общий человеческий капитал считались неэффективным вложением денег для работодателя. Одной из первых теорий найма персонала может считаться теория сигналов М. Спенса. Теория базируется на предположении о том, что люди изначально обладают разными способностями, положительно коррелирующими с их производительностью, и образование никак не увеличивает производительность работников. Издержки отбора сотрудников для работодателя очень высоки, поэтому единственный селективный механизм, который может быть использован - это отбор сотрудников по качеству диплома об образовании.[5, С.34]

Через несколько лет была предложена еще одна модель найма персонала - модель Б. Йовановича. Эффективность мэтчинга в момент найма неизвестна, но становится

известной со временем, когда фирма наблюдает продуктивность работника. Если работник не соответствует рабочему месту, его сразу же увольняют. Но с течением времени такое увольнение будет стоить фирме всё дороже. Действительно, с течением времени работник приобретает некие специфические навыки, необходимые для работы на данной фирме, и его увольнение сопряжено с более значительными (неявными) издержками. Недостаток этой модели в том, что Б. Йованович по сути ставит знак равенства между накоплением специфического человеческого капитала и соответствием рабочему месту, мэтчингом как таковым.

Спустя 20 лет свет увидела базовая модель поиска К. Писсаридиса и Д. Мортенсена. В этой модели рабочие последовательно выбирают заработные платы из известного распределения. Стратегия безработных диктует оптимальные правила выбора. Вакансии, на которых предлагают заработную плату выше резервной, принимаются, в то время как от всех остальных предложения работники отказываются. Базовая модель поиска применялась для изучения продолжительности безработицы, которая зависит от экзогенных распределений заработной платы и скорости, с которой поступают предложения об уровне заработной платы. Равновесные модели поиска в явном виде рассматривают поиск по обе стороны рынка труда, принимая распределение заработных плат, частоту поступления предложений и время на закрытие вакансии эндогенными. Модели поиска, в которых уже явно задана гетерогенность работников и рабочих мест, применяются для того, чтобы понять причины безработицы, траектории занятости и различия в равновесной заработной плате.

В таких моделях фирмы максимизируют разницу между производительностью работника и его заработной платой. Такие модели явно или неявно опираются на предпосылку однородности фирм на рынке труда, что излишне упрощает действительность и обесценивает результаты такого анализа для практического применения. Эти теоретические модели не дают выходов на принятие стратегических решений менеджмента, не позволяют выбрать стратегию найма персонала.

Далее, мы рассмотрим теоретические модели, которые так или иначе учитывают гетерогенность агентов на рынке труда. Одна из первых «расширенных» моделей - это модель Э. Лэзира, в которой вводится предпосылка о том, что работники различаются не только навыками, но и «рискованностью» для работодателя. В это понятие Э. Лэзир вкладывает неопределенность относительно производительности работника после его трудоустройства. Молодые работники в силу недостаточности трудовой истории являются достаточно рискованным приобретением. При

определенных предпосылках (не нулевые издержки увольнения/отсутствие абсолютной мобильности) рискованные работники становятся вполне привлекательными для фирмы. В равновесии модели фирмам безразлично, какого работника нанимать, *safe* или *risky*, но Э. Лэзир отмечает, что этот выбор все-таки зависит от специфических характеристик работодателя. Так, большие корпорации, которые давно на рынке, будут выбирать «котов в мешке», а молодые компании с высокими издержками найма-увольнения предпочтут «безопасных» работников. Вопросы вызывает операционализация «рискованности» работника. Эту модель эмпирически тестировали на «спортивных» данных, и на таком специфичном рынке труда предпосылки модели оказались вполне реалистичными.

В 2003 году Э. Лэзир предложил модель, в которой эффективность мэтчинга определяется удачным сочетанием общих навыков работника. В этой модели гетерогенность фирм задается через разные веса, которые разные фирмы присваивают тем или иным общим навыкам. Авторы большинства работ на эту тему сходятся во мнении, что чем специфичнее потребности фирмы в человеческом капитале, тем выше вероятность того, что фирма будет инвестировать в обучение своих работников.

В данной работе инвестиции в человеческий капитал рассматриваются как одна из возможных стратегий найма персонала. В связи с этим обратимся к теории инвестиций работодателя в человеческий капитал сотрудников, родоначальником которой по праву считается Г. Беккер. Человеческий капитал принято делить на общие навыки и специфические. Общий человеческий капитал - это такие знания и навыки, которые могут быть реализованы на любом рабочем месте, в любой фирме. Специфический человеческий капитал пригоден лишь для того места работы, где он накоплен, и обесценивается при переходе индивидов на другую работу. Специфичность человеческого капитала складывается из знания конкретных, уникальных технологий, используемых на фирме и включенности в определенную коммуникативную культуру.[9, С.84]

Согласно теории Г. Беккера работодателям может быть выгодно инвестировать только в развитие специфического человеческого капитала своих сотрудников, потому как такие навыки не будут востребованы остальными предприятиями на рынке труда, и работодатель, оплативший такое образование своих сотрудников сможет окупить свои инвестиции и получать прибыль за счет того, что будет выплачивать сотруднику заработную плату ниже его предельной производительности. Получив общее образование, работник будет претендовать на заработную плату, равную своей предельной производительности. Если текущий



работодатель, оплативший образование, не захочет выплачивать такую заработную плату, работник может найти другого работодателя, который оценит его по достоинству, в силу предпосылок о совершенной конкуренции на рынке труда и абсолютной информированности агентов.

Впоследствии экономисты вынуждены были признать нереалистичность предпосылок данной теории. В действительности оказалось, что работодатели довольно активно инвестируют в развитие как специфических, так и общих знаний своих сотрудников. Д. Асемоглу и Й. Пишке объясняют такое поведение фирм несовершенствами рынка труда. В условиях асимметрии информации, ненулевых издержек поиска и подбора сотрудников, искусственных минимальных планок заработной платы (wage floors), активной деятельности профсоюзов, компрессии заработной платы инвестиции предприятий в дополнительное профессиональное образование сотрудников оказываются оправданными и приносят работодателю отдачу.

Работа М. Грановеттера проливает свет на теорию социальных связей как один из возможных каналов поиска сотрудников. С развитием социальных сетей снижается асимметрия информации и ограничения мобильности (из-за того, что агенты быстрее получают информацию о новых вакансиях). Индивиды, получившие информацию о вакансии, оценивают ее и либо самостоятельно апплицируются, либо передают эту информацию дальше, используя социальные сети как канал информации.

На основе теории социальных связей Г. Салонер [Saloner, G. 1985] предложил свою модель рекомендаций при найме сотрудников. Когда работодатель не может оценить продуктивность работника, он обращается за рекомендациями. Рекомендатели дорожат своей репутацией, и поэтому советуют «правильные» решения о найме. Работодатель максимизирует прибыль, и поэтому прислушивается к рекомендациям.

В качестве альтернативы теории сигналов М. Спенса авторы А. Каселла и Н. Ханаки предприняли попытку объяснить функциональные стратегии найма персонала на основе социальных сетей и сигналов. У работника есть выбор, или устанавливать социальные связи, или пытаться подавать сигналы работодателю самостоятельно. Сетевые коммуникации предполагают, что в силу уникальности информации, фирмы обладают некой монополистической властью и претендуют на часть ренты с производительности своих сотрудников. Работники будут выбирать сетевые коммуникации только в том случае, если они дают более точную информацию об их

производительности. В отсутствие издержек сетевого поиска, наём через социальные связи будет предпочтительнее для предприятий, потому что дает компаниям возможность обладать уникальной информацией о производительности работника. В ситуации с сигналами такая информация является общедоступной.

П. Ойер и С. Шайфер в своей статье отмечают главный недостаток данной модели: отсутствие процедур поиска и подбора. В литературе в общем на сегодняшний день тенденции таковы, что исследователи сосредотачиваются на одном из каналов найма и пытаются оценить его эффективность. Но реальные фирмы сталкиваются с набором альтернатив в процессе найма персонала. Если мы хотим понять, как формируется стратегия найма персонала, нам необходимо сосредоточить свое внимание на том, какие каналы найма фирмы выбирают, как взаимодействуют с рынком труда.[12, С.61]

### **1.3. Эмпирические оценки кадровых стратегий найма персонала.**

Вопрос нанимать ли квалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда или обучать неквалифицированных сотрудников так, чтобы они соответствовали требованиям, предъявляемым к персоналу, является стратегическим. При разработке кадровой стратегии аналитикам и управленцам службы управления человеческими ресурсами необходимо учитывать множество факторов. Нельзя упускать из вида несовершенства рынка труда, на котором предприятие подбирает персонал, его институциональные особенности и общие характеристики.

Авторы М. Блаттер, С. Мухлеманн и С. Шенкер исследовали проблему выбора фирмы между поиском и подбором обученных работников и обучением сотрудников внутри компании. Обучение за счет работодателя рассматривается в статье как альтернатива найму квалифицированных работников. Основная гипотеза исследования заключается в том, что объем образовательных программ зависит от уровня издержек поиска и подбор персонала для данной фирмы.

В статье приведен анализ данных по швейцарским предприятиям за 2000 и 2004 год. Необходимо отметить, что в Швейцарии достаточно развит институт дополнительного образования: фирмы ежегодно тратят на переподготовку и

обучения сотрудников суммы, сопоставимые с 1% ВВП Швейцарии, что является очень весомым показателем. В Швейцарии существует более 200 направлений переподготовки кадров. Средняя продолжительность дополнительного образования составляет 3-4 года. Авторы отмечают достаточно высокую мобильность сотрудников после получения образования за счет фирмы: только 37% работников через год после получения дополнительного образования остаются на своих рабочих местах.

Основным выводом статьи является тот факт, что обучение за счет работодателя в фирмах зависит от издержек поиска и подбора персонала: увеличение издержек найма на 1 стандартное отклонение ведет к предложению фирмой 6 дополнительных мест для обучения неквалифицированных сотрудников внутри компании. Тем самым авторы объясняют парадокс инвестиций фирм в общий человеческий капитал своих сотрудников. Например, в случае жестко регулируемых рынков труда фирмы могут быть заинтересованы в обучении своих сотрудников с тем, чтобы избежать затратных увольнений в случае найма неподходящих квалифицированных кандидатов.

Связь обучения на рабочем месте, издержек увольнения сотрудников и занятости исследуют в статье П. Диаз-Васкез и Д. Сноуэр. Авторы считают, что высокие издержки увольнения в сочетании с инвестициями фирмы в человеческий капитал могут сократить занятость в экономике. Высокие издержки увольнения побуждают работодателя сокращать текучесть кадров, удерживая квалифицированных сотрудников на рабочих местах, избегая освобождения рабочих мест и, следовательно, заполнения их новыми сотрудниками.

Основная причина, по которой инвестиции фирмы в человеческий капитал сотрудников влияет на общую занятость в экономике, заключается в том, что обучение на рабочем месте создает различия в продуктивности высококвалифицированных сотрудников фирмы и всех остальных кандидатов на рынке труда. Во время колебаний экономического цикла, учитывая высокие издержки увольнения, фирмам будет выгоднее инвестировать в обучение собственных сотрудников, и сохранять спрос на труд на относительно постоянном уровне, чем применять количественную подстройку.

М. Паола и В. Скоппа в своей статье рассуждают об обратной связи, о влиянии безработицы на инвестиции фирм в человеческий капитал сотрудников. С одной стороны, более высокий уровень безработицы влечет за собой сокращение заработных плат, что является сокращением затрат для фирм и позволяет им

инвестировать в обучение своих сотрудников. С другой, более высокий уровень безработицы сокращает издержки поиска и подбора квалифицированного сотрудника на внешнем рынке труда, тем самым избавляя фирмы от необходимости финансировать обучение сотрудников.[8, С.54]

На данных по регионам Италии авторы количественно оценивают трейд-офф между наймом квалифицированных сотрудников и внутрифирменным обучением персонала. В Италии уровень безработицы сильно варьируется в зависимости от региона, в то время как заработная плата достаточно стабильна и устанавливается централизованно. Различия в уровнях безработицы при более-менее однородных заработных платах позволяют говорить о различной продуктивности работников в зависимости от региона. Эконометрические оценки авторов выявляют положительную взаимосвязь между продуктивностью и инвестициями в человеческий капитал. Это означает, что существует отрицательная связь между безработицей и обучением сотрудников. В условиях высокой безработицы и низкой премии за квалификацию (значительной компрессии заработной платы) гораздо проще найти подходящего сотрудника среди безработных на рынке труда, нежели инвестировать в обучение неквалифицированного сотрудника.

Эмпирические исследования стратегий заполнения вакантных мест путем обучения неквалифицированных работников или путем поиска и подбора квалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда показывают взаимосвязь кадровой стратегии предприятия и несовершенств рынка труда. При высоких издержках найма и увольнения сотрудников фирмы скорее инвестируют в человеческий капитал своих сотрудников, а при высоких уровнях безработицы и компрессии заработной платы издержки на поиск и подбор квалифицированного сотрудника на внешнем рынке труда сокращаются, что ведет к сокращению инвестиций в человеческий капитал и сдвига стратегии заполнения рабочих мест на внешний рынок труда.

Результаты исследований Д. Отора свидетельствуют о том, что иногда кадровые агентства могут инвестировать в общий человеческий капитал кандидатов, поднимая тем самым его стоимость на рынке труда. Вообще, кадровые агентства берут на себя издержки по поиску и подбору кандидатов. «Экономия» заключается в том, что в агентства, во-первых, могут тестировать кандидатов заранее, сокращая время закрытия вакансии, а во-вторых, диверсифицируют риски, предлагая одного и того же кандидата нескольким работодателям.

Далее, обратимся к эмпирическим исследованиям стратегий найма с использованием социальных сетей. В модели К. Саймона и Дж. Уорнера фирма может делать предложение работнику напрямую или через рефералов. Очевидно, что при обращении к посредникам, риски асимметрии информации сокращаются, обеспечивая наилучший мэтчинг. Авторы предсказывают, что работники, нанятые с использованием рекомендателей (посредников) будут получать сравнительно большую стартовую заработную плату, в то время как у работников, нанятых без посредников, при более низкой стартовой заработной плате будут наблюдаться повышенные темпы роста заработной платы. Еще одна гипотеза авторов заключается в том, что снижение асимметрии информации с помощью посредников приводит к снижению текучести кадров.

А. Куглер встраивает в модель посредничества эффективную заработную плату. В равновесии модели отрасли, предлагающие эффективную заработную плату, предпочитают посредничество при найме. Объяснение заключается в том, что рынки с посредниками и эффективной заработной платой обычно не очень наполнены, на них не наблюдается избыточного предложения труда, и работодатель предпочитает более тщательный мониторинг на входе. Эмпирические исследования показывают, что в секторах с высокой заработной платой работодатель чаще обращается к посредникам, а работники, устроенные через посредников, получают более высокую заработную плату.

М. Моска и Ф. Пасторе изучают различные типы организаций в Италии и их персонал. По данным исследования, сотрудники принятые через неформальные связи получают в среднем заработную плату на 6,5% чем те, кто был принят через открытые агентства (public agencies). Эти открытые агентства повторяют роль сигналов в модели А. Каселла и Н. Ханаки, описанной выше. Примечательно, что М. Моска и Ф. Пасторе получили премии от 7 до 32% в заработной плате (в зависимости от типа организации) для таких работников.

## **1.4. Стратегическое управление человеческими ресурсами и рынок труда в России.**

Транснациональные корпорации и крупные западные компании привнесли на российский рынок труда бизнес культуру стратегического управления человеческими ресурсами. В 1990-е года, после «открытия» российской экономики на рынке появились новые игроки, со своей культурой и правилами ведения бизнеса. Такие компании как Procter and Gamble, Unilever, компании «большой четверки» аудиторы подходят к ведению бизнеса по-иному, чем большинство российских компаний, в том числе и в вопросах найма персонала. Например, в Procter and Gamble существует политика «построения изнутри» (Built from within), которая подразумевает, что все позиции, начиная с уровня специалиста, закрываются только за счёт внутреннего найма. Компания принимает выпускников и студентов на начальные позиции, активно инвестирует в их обучение и развитие, «выращивает» кадры самостоятельно. С таким подходом в компании остаются лояльные, преданные своему делу «специально обученные» сотрудники, как никто понимающие специфику бизнеса и работы корпорации. Такая стратегия найма является довольно затратной, потому как компания инвестирует средства в развитие человеческого капитала всех своих сотрудников, начиная со стартовых позиций. Обучение включает в себя профессиональные и личностные тренинги, всевозможные ротации, как между отделами внутри российского офиса компании, так и между разными странами.

Процедуры найма персонала в крупных компаниях становятся всё более трудоёмкими и затратными. Многие компании (L'Oreal, Unilever и др.) предлагают вчерашним выпускникам поучаствовать во всевозможных программах развития будущих лидеров, в ходе которых за 1-2 года новичков силами и средствами компании готовят занять менеджерские позиции. Такие стажировки обычно включают в себя серьёзный «образовательный» компонент, ротации между отделами и представительствами компаний в разных странах, и, само собой, конкурентную заработную плату. Для того чтобы осуществлять такие инвестиции, компании хотят выбрать лучших из лучших, тех, которые будут идеально подходить по множеству параметров. Такой отбор обычно включает в себя относительно новую процедуру для российского рынка труда - ассессмент-центр (assessment centre).

Технологии оценки в ходе ассессмент-центров перенимаются у лучших западных компаний. Иногда для проведения центров оценки приглашаются внешние специалисты (консультанты). Ассессмент-центр - достаточно длительная и затратная процедура. Обычно, проведению оценки предшествуют несколько «классических» этапов отбора кандидатов, таких как отбор резюме, всевозможные

тестирования, и др. Во время ассесмент-центров кандидатам предлагается несколько заданий, которые помогают выявить навыки презентации, групповой работы, оценить активность и креативность кандидатов. Ассесмент-центр дает наиболее точные оценки из всех существующих методов отбора кандидатов, их валидность составляет примерно 70%.

Следует отметить, что российские компании не отстают от западных и активно перенимают практики поиска и подбора персонала. Компания «Яндекс», например, в этом году проводит «Школу менеджеров» для студентов последних курсов и выпускников вузов. Многие компании выбирают затратные стратегии поиска и отбора сотрудников, проводят различные тестирования по западным методикам, адаптируют практики проведения ассесмент-центров. Помимо упомянутого «Яндекса», можно назвать еще ряд компаний, ответственно подходящих к поиску и подбору кандидатов: Pepsico, «Норильский никель», «РОСНО», «Мегафон», «Газпром» и другие.[7, С.54]

Таким образом, мы можем выделить первую стратегию найма персонала: компании отбирают для себя лучших молодых специалистов и активно инвестируют средства в их человеческий капитал, выращивая для себя будущий менеджерский состав. Такая стратегия, вне всяких сомнений, является крайне затратной, но и результаты мэтчинга при успешной её реализации, на наш взгляд, можно считать наиболее удачными. Эта стратегия, скорее всего, пользуется популярностью у крупных корпораций, преимущественно западных, склонных к инвестициям в инновации и человеческий капитал своих сотрудников.

Для реализации этой стратегии компании также могут обращаться к посредникам на рынке труда: в связи с возникшим спросом на выпускников вузов и студентов старших курсов на рынке труда активно развивается новое направление - graduate recruitment. Компании этого сегмента занимаются организацией ярмарок вакансий в университетах, турниров бизнес-кейсов, всячески обеспечивают знакомство студентов и работодателей. В последнее время карьерные мероприятия на базе вузов - один из наиболее эффективных каналов поиска и привлечения выпускников на стажировки и постоянные рабочие места в компании.

С развитием сети Интернет всё более популярным становится поиск кандидатов через различные порталы, созданные для помощи в трудоустройстве и заполнении вакансий. Одной из лучших на сегодняшний день считается компания Head Hunter. На сайте hh.ru представлено более 100 тыс. вакансий и порядка 6 млн. резюме. На сайте публикуется информация о компаниях, интервью с менеджерами компаний,

советы по трудоустройству, аналитика по рынку труда и множество другой полезной информации. С развитием Интернет- технологий существенно снижается асимметрия на рынке труда - ведь теперь вся свежая и актуальная информация о вакансиях и кандидатах доступна в любой момент времени, был бы компьютер под рукой. И, как всегда, появление чего-то нового влечёт за собой возникновение нового спроса, который, в свою очередь, рождает предложение. На сегодняшний день самая распространённая стартовая позиция в HR-отделах - это позиция ресечера (researcher), человека, который занимается поиском кандидатов в Интернете.

Таким образом, мы можем выделить вторую стратегию найма персонала. Это самостоятельный поиск кандидатов с использованием базы резюме и/или площадки для размещения вакансии. Заплатив определенную сумму, компания получает доступ к полной базе резюме, из которой силами внутренних рекрутеров и ресечеров можно выбрать подходящих кандидатов. В силу своей простоты и удобства, это наиболее распространенный канал поиска сотрудников. Эффективность поиска через Интернет-ресурсы напрямую зависит от квалификации подбирающих специалистов в компании и уникальности позиции. Исходя из текущей ситуации на рынке труда, можно предположить, что Интернет-источники и самостоятельный поиск будут наиболее актуальны при заполнении позиций уровня специалистов среднего звена и административного персонала (секретари, ассистенты). Поскольку для пользования Интернет-ресурсами необходимо произвести некоторую оплату, можно предположить, что небольшие фирмы (до 50 человек) будут выбирать другие каналы поиска персонала: в таких компаниях объем вакансий достаточно невелик, что снижает отдачу от инвестиций в подобного рода ресурсы. На наш взгляд, еще один определяющий фактор использования Интернет-ресурсов в качестве канала поиска сотрудников - это наличие доступа к сети Интернет и общая компьютерная грамотность сотрудников. Так, можно предположить, что предприятия, располагающиеся в небольших городах, будут реже обращаться к такому каналу поиска сотрудников, нежели компании в городах-миллионниках.[5, С.67]

С развитием экономики на рынке труда начали появляться новые игроки - кадровые агентства, коммерческие организации, которые предлагают свои услуги по поиску и подбору кандидатов. На сегодняшний день на российском рынке присутствует великое множество компаний, предоставляющих услуги по поиску и подбору персонала. Большинство из них - небольшие бутиковые агентства, как правило, узкоспециализированные либо в какой-то области, либо в подборе



специалистов определенного уровня и квалификации. Крупнейшими агентствами являются «Анкор», Kelly Services и Manpower. «Анкор» лидирует на рынке в рамках поиска и подбора постоянного персонала, Kelly демонстрирует максимальные объемы бизнеса по подбору временных сотрудников и выводу персонала за штат, Manpower активно догоняет и тех, и других по всем направлениям. Свою нишу на рынке занимают компании, занимающиеся поиском руководителей высшего звена и хэдхантингом. Среди наиболее заметных игроков этого сегмента можно назвать Ward Howell и Egon Zehnder. Штат таких компаний, как правило, не превосходит 100-150 человек по всей России, но из-за крупных заказов объем бизнеса таких компаний оказывается весьма и весьма значительным. Отдельный сегмент - это компании занимающиеся поиском высококвалифицированных сотрудников в узких отраслях: айти, производственный сектор, финансовый сектор, фарма и т.п. Такие компании выживают на рынке за счет своей глубокой экспертизы: как правило, консультанты в этих компаниях имеют значительный опыт работы непосредственно в бизнесе и говорят с заказчиком на одном языке.

Кадровые агентства существуют за счет того, что они могут за достаточно небольшое время предложить компаниям-клиентам целый список кандидатов, удовлетворяющих требованиям к позиции. Агенты получают свои гонорары именно за то, что могут осуществить поиск быстрее и качественнее эйчаров компании-клиента. Эти преимущества достигаются за счет того, что для агентства поиск кандидатов - это основной вид деятельности. В агентствах, как правило, существует база кандидатов, что позволяет проводить всего одно первичное интервью для оценки соответствия кандидата сразу всем имеющимся вакансиям. Рекрутинговые агентства часто помогают кандидатам подготовиться к интервью у работодателя, иногда проводят специализированные семинары и тренинги по поводу того, как вести себя на собеседовании и как правильно отвечать на вопросы. С точки зрения теории, эту деятельность можно расценивать как инвестиции в общий человеческий капитал кандидатов на рынке труда.

Еще один вид деятельности рекрутинговых компаний - это аутсорсинг персонала (лизинг персонала или аутстаффинг). Ситуация, в которой клиент как бы берет в аренду необходимых сотрудников. Работники заключают трудовой договор с рекрутинговым агентством, все «тяготы» работы с персоналом от приёма на работу и выплаты заработной платы до увольнения ложатся на плечи рекрутинговых агентств, хотя по факту сотрудники каждый день приходят на работу и выполняют свои обязанности в компании-заказчике. Эта схема кажется достаточно удобной для вывода за штат непрофильных отделов, для упрощения работы «домашним»

HR-менеджерам. Иногда аутсорсинг используют для «косметических» улучшений статистических показателей - ведь если среднесписочная численность становится меньше, все показатели в расчете на одного сотрудника растут, оставаясь в абсолютном выражении неизменными.

Обращение в рекрутинговые агентства - еще одна довольно популярная на российском рынке труда стратегия найма персонала. Можно отметить, что услуги посредников стоят недешево, но такая стратегия позволяет перенести все хлопоты, связанные с заполнением вакансии, на агентство. Чаще всего в рекрутинговые агентства обращаются представители крупных и средних частных компаний, независимо от отрасли и специализации бизнеса.[4, С.29]

Конечно же, не стоит забывать о таком важном для старшего поколения канале поиска работы, как социальные связи. Примерно 15-20 лет назад на работу принято было устраиваться через распределение или «по блату». Можно предположить, что с распространением Интернета и появлением множества самых разных посредников на рынке труда эти практики будут слабеть и оставаться в прошлом. Но, согласно нашим наблюдениям, люди старшего возраста всё ещё ищут работу по рекомендациям знакомых или через государственную службу занятости. Социальные связи как канал поиска сотрудников все ещё актуален для небольших организаций, которые не располагают значительными бюджетами, и для компаний государственного сектора, в которых и средний возраст сотрудников выше и ментальность, сохранившаяся с советских времен, так и не переросшая в зрелую корпоративную культуру. Можно выдвинуть предположение о том, что обращение в государственную службу занятости в качестве канала поиска сотрудников чаще будут использовать предприятия государственного сектора и предприятия, основанные во времена Советского Союза.

При массовом подборе низкоквалифицированного персонала самым эффективным каналом поиска до сих пор остаются рекламные объявления в СМИ, специализированных газетах или, в буквальном смысле слова, на фонарных столбах. Такой способ поиска является обычным для крупных производственных компаний, открывающих новые фабрики и заводы вдали от крупных областных центров, градообразующих предприятий. Основное преимущество этого канала поиска - охват максимальной целевой аудитории в рамках той или иной территории. Резонно предположить, что использование печатных объявлений напрямую зависит от размеров компании: чем больше в компании сотрудников и вакансий, тем охотнее компании будут печатать объявления о своих позициях в бумажных источниках.

Еще один значимый сегмент на рынке труда - это консалтинговые компании в сфере HR. На сегодняшний день крупнейшие игроки на данном рынке - «ЭКОПСИ Консалтинг», «Энерджи консалтинг», SHL, «Консалтинговая группа РУНА», «Евроменеджмент». Данные компании занимаются оценкой и диагностикой системы управления человеческими ресурсами, предлагают своим клиентам эффективные решения по реструктуризации и повышению эффективности управления человеческими ресурсами во всех сферах от найма и развития до увольнения персонала. По версии рейтингового агентства «Эксперт РА» в топ консалтинговых компаний в сфере управления человеческими ресурсами также входят такие компании как IBS, «Компьюлинк Групп», «Ай-Ти». Эти компании специализируются на проектах, связанных с проектированием архитектуры корпоративных и государственных информационных систем от разработки и внедрения до последующего сервисного обслуживания. В них не развит HR-консалтинг как таковой. В этих компаниях нет наработок по оценке и развитию персонала. Высокие показатели выручки по направлению HR-консалтинг объясняются тем, что при внедрении информационных систем различные виды и функции таких систем расписываются по разным статьям доходов. В HR сектор идут все системы, оптимизирующие учёт персонала, учёт найма и увольнения, электронные системы рейтингования сотрудников, необходимые для формирования кадрового резерва и карьерного планирования. На наш взгляд, эти компании не являются HR-консалтинговыми в традиционном понимании этого термина.

Часто в консалтинговые компании обращаются для проведения ассесмент-центров. Компании-клиенты могут попросить консультантов разово провести центр оценки или выстроить и передать эту систему, обучить сотрудников клиентской компании сложной технологии проведения ассесмент-центров.

За последние 20 лет на российском рынке труда появилось множество новых инструментов привлечения персонала разного уровня. Компании-посредники создали и заполнили свою нишу на рынке, предлагая клиентам качественно новый подход к найму персонала. Стратегическое управление человеческими ресурсами в России находится на этапе своего становления и стремительно развивается. Компании начинают понимать, что эффективные стратегии привлечения персонала дают конкурентное преимущество и позволяют достигать лучших результатов. Конечно, всё имеет свою цену, и эффективное управление человеческими ресурсами также подразумевает, что компании несут определенные издержки, но ожидаемые выгоды от мотивированной и лояльной рабочей силы с лихвой могут их

компенсировать.

## **2. Анализ кадровой стратегии предприятия**

### **2.1. Общая характеристика организации.**

Фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Автотранскалий», или сокращенное - (ООО «Автотранскалий»)

Местонахождение Общества: 618400, г. Березники, Пермский край, ул. Парижской Коммуны, 4. ИНН 5911065178. Общество создано путем реорганизации общества с ограниченной ответственностью «Автотранскалий» в форме преобразования и является правопреемником последнего.

Изначально ООО «Автотранскалий» был структурным подразделением ПАО «Уралкалий» - автотранспортным цехом. Затем, в 2011 г. было создано ООО «Автотранскалий»

ООО «Автотранскалий» является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество является коммерческой организацией. ООО «Автотранскалий» создано без ограничения срока его действия.

Учредительным документом общества является Устав.

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание учредителей;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Организационная структура управления ООО «Автотранскалий» представлена в Приложении.

При организации бухгалтерского учета предприятие самостоятельно определяет учетную политику и выбирает форму бухгалтерского учета. На предприятии издан приказ по осуществлению учетной политики.

Учетная политика организована в натуральных и денежных показателях. Натуральные показатели основных фондов отражаются в паспорте предприятия. Денежная форма учетной политики предприятия организована в соответствии с Законом РФ «О налогообложении», «Инструкции по бухгалтерскому учету балансовой стоимости групп основных фондов», «Положением об организации бухгалтерского учета и отчетности в РФ» и других нормативных документов по бухгалтерскому учету и отчетности.

Основные клиенты предприятия – ПАО «Уралкалий», ПАО «ВСМПО -Ависма», ПАО ОХК «Уралхим», муниципальные унитарные предприятия города, администрация, различные коммерческие организации города.

Центральная база занимает площадь 6,2 гектара, на которой расположены:

1. Теплые стоянки автомобилей площадью 8392,4 м<sup>2</sup>;
2. Ремонтные мастерские площадью 6385,3 м<sup>2</sup>;
3. Газовая котельная мощностью 5 МВт;
4. АЗС с заправочным объемом 85 м<sup>2</sup>;
5. Административно-бытовой корпус площадью 4104 м<sup>2</sup>;
6. Автомойка площадью 270 м<sup>2</sup>;
7. Цех диагностики ТС.

ООО «Автотранскалий» предоставляет услуги по перевозке грузов и пассажиров. Основным рынком сбыта услуг ООО «Автотранскалий» является город Березники и близ лежащие города (Усолье, Соликамск, Александровск и т.д.).

Парк автотранспортной техники ООО «Автотранскалий» включает в себя 463 единицы, из которых в собственности общества находится 69 единиц. Количество арендованной техники составляет 394 единицы.

Парк состоит из 8 автоколонн.

## 2.2. Анализ структуры персонала предприятия.

Схема организационной структуры имеет следующий вид, которая представлена на рисунке 1.

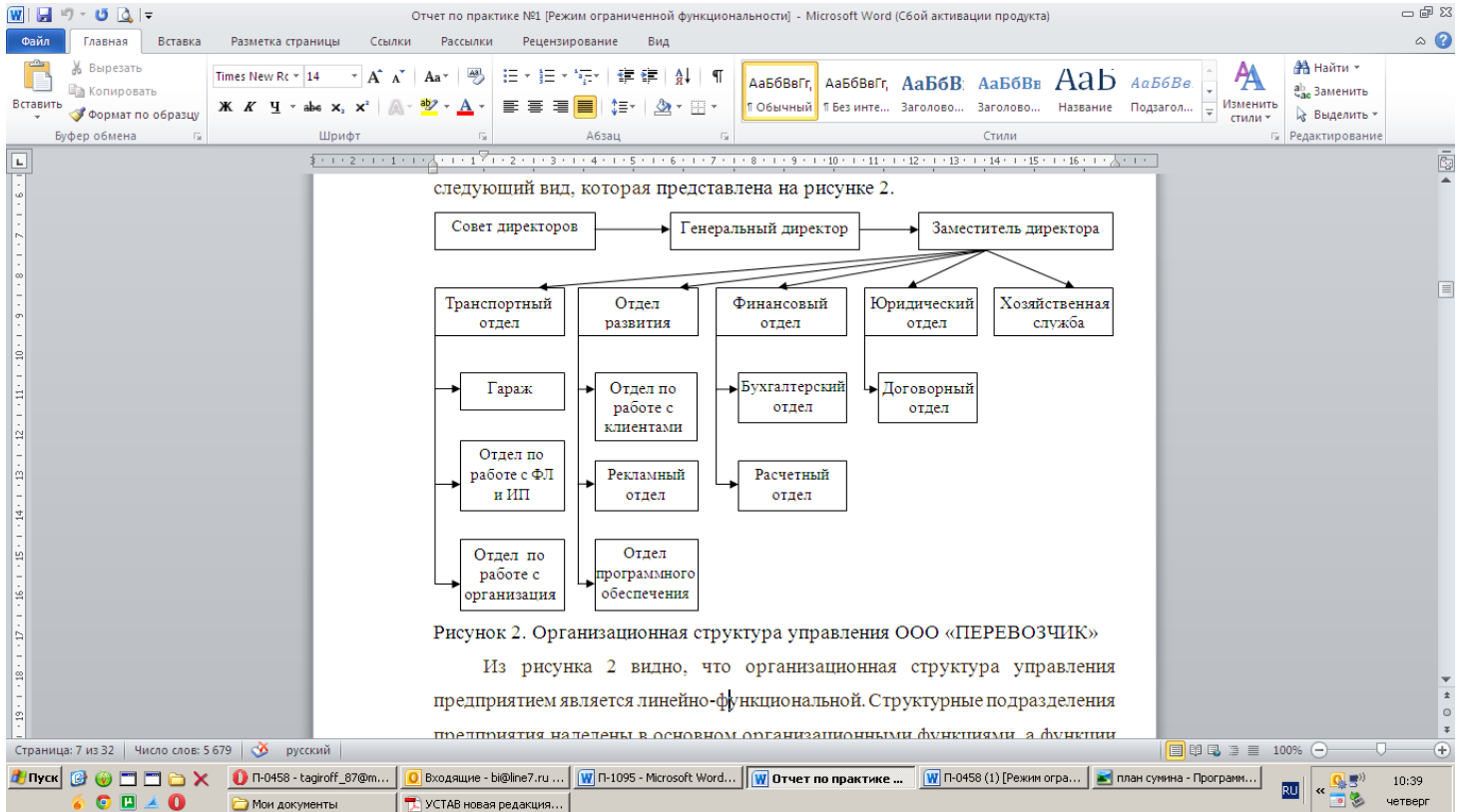


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Автотранскалий»

Из рисунка 4 видно, что организационная структура управления предприятием является линейно-функциональной. Структурные подразделения предприятия наделены в основном организационными функциями, а функции управления реализуются на верхнем уровне. Отношения между подразделениями строятся по иерархическому признаку – нижестоящие подразделения подчиняются вышестоящим подразделениям предприятия.

Как видно из представленной схемы, в структуре управления предприятием пять отделов:

- транспортный отдел – занимается организацией перевозки грузов. В его составе выделены следующие подразделения: гараж, отдел привлеченного транспорта, отдел по работе с физическими лицами и индивидуальными предпринимателями, отдел по работе с организациями.

- отдел развития – решает вопросы сбыта товаров, обслуживания клиентов, программного обеспечения бизнеса. В его состав входят подразделения: рекламный отдел, отдел по работе с клиентами, отдел программного обеспечения, курьерская служба.
- финансовый отдел – занимается ведением бухгалтерского учета, планированием, расчетами с контрагентами предприятия. В его состав входят подразделения: бухгалтерский отдел, отдел экономики и прогнозирования, расчетный отел.
- юридический отдел – занимается вопросами юридического обеспечения бизнеса. В его состав входят подразделения: претензионный отдел, договорный отдел.
- хозяйственный отдел – отвечает за административно-хозяйственные вопросы.

Организационная структура довольно проста, что характерно для подобного рода фирм. Все сотрудники напрямую подчинены генеральному директору. Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением, регулирует взаимоотношения с клиентами и привлекает новых, заключает договоры, принимает решения о приеме новых сотрудников.

Главный бухгалтер занимается регулированием финансовой деятельности организации и ведением бухгалтерского учета, отвечает за взаимоотношения с банками, налоговыми и финансовыми органами. Менеджеры по перевозкам выполняют текущую деятельность фирмы: занимаются обработкой поступивших заказов, осуществляют поиск перевозчиков, выбирают оптимальные варианты доставки. Должностные обязанности менеджера по перевозкам в ООО «Автотранскалий» включают в себя:

- организацию доставки груза, его перегрузку, хранение, выполнение других работ с грузом так, чтобы груз был доставлен грузополучателю своевременно (в сроки, определяемые договором транспортной экспедиции, договором перевозки грузов и другими договорными обязательствами с грузовладельцами) и сохранно (без ухудшения потребительских свойств грузов и сверхнормативных потерь);
- координацию взаимодействия всех участников доставки грузов;
- составление технологически и экономически обоснованных транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов с учетом пожеланий и требований грузовладельцев;

- организацию выполнения услуг по приему товаров (грузов), их перевозке и выдаче в установленном порядке;
- контроль:
- наличия экспедиторской (отправительской) маркировки грузов;
- наличия пломб и оттисков на перевозочных средствах, контейнерах, хладокамерах и других помещениях и емкостях для хранения;
- состояния транспортных средств, а также исправность тары и упаковки.
- отслеживание:
- хода выполнения складских, погрузочно-разгрузочных, перегрузочных, перевалочных и упаковочных работ;
- соблюдения сроков и условий хранения и выдачи грузов.
- обеспечение соблюдения в процессе транспортно-экспедиционного обслуживания условий договоров, требования нормативных правовых актов и международных договоров по вопросам перевозки и транспортно-экспедиторской деятельности, безопасности труда, пожарной, санитарной, экологической и другой безопасности.
- оформление товарно-транспортных и других сопроводительных документов на всех этапах реализации транспортно-технологических маршрутов и схем доставки грузов.
- оформление документов, связанных со страхованием грузов.
- информирование грузовладельцев о движении грузов.
- учет необходимой коммерческой документации.
- ведение претензионных дел.

Общая численность работающих в ООО «Автотранскалий» на сегодняшний день составляет 850 человек. Динамика численности персонала по группам рабочих представлена на рисунке 2.



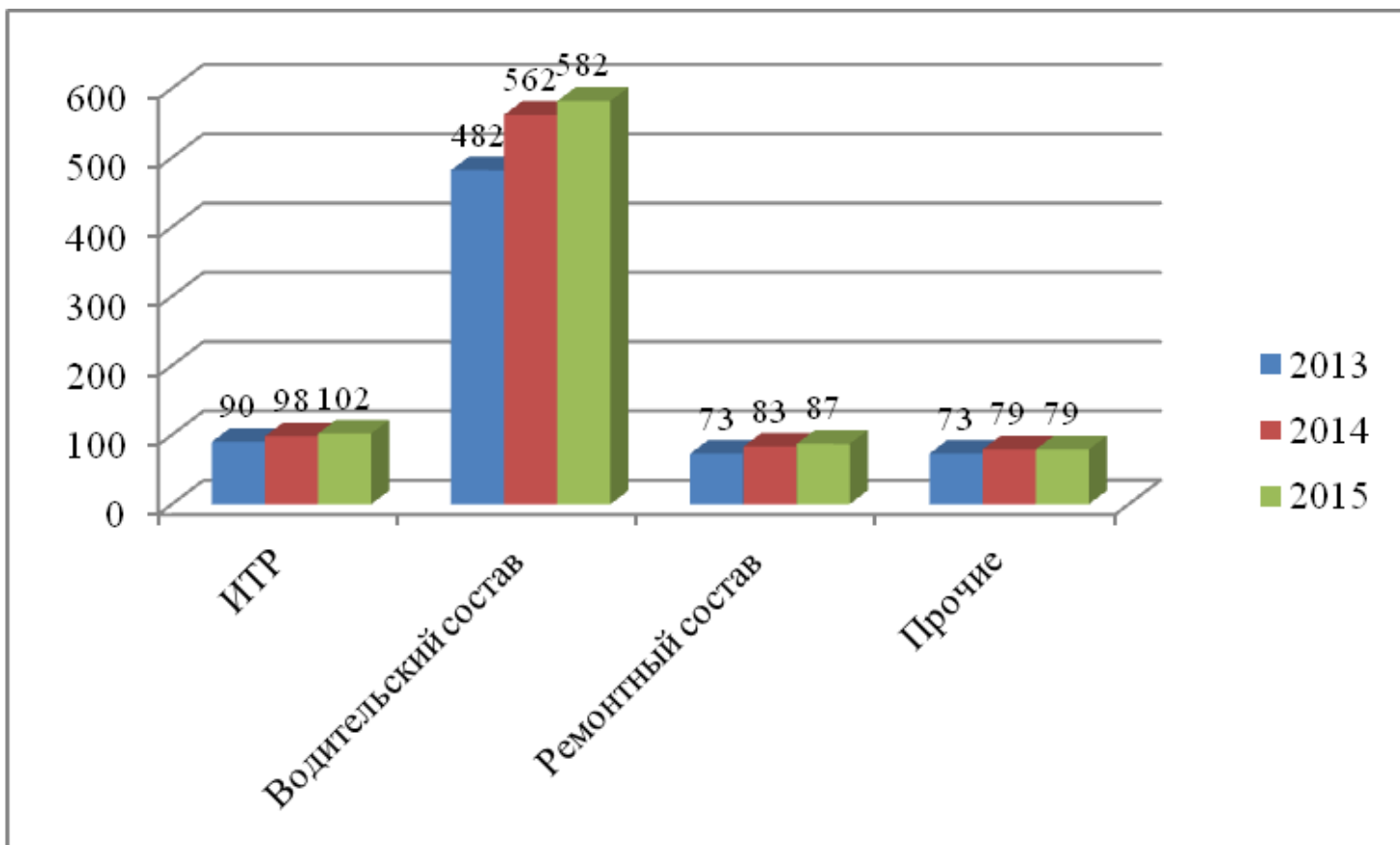


Рисунок 2 - Динамика численности персонала ООО «Автотранскалий», чел.

Таким образом, по данным рис. 2 мы видим, что наибольший вес в структуре персонала ООО «Автотранскалий» приходится на водительский состав. По всем группам персонала наблюдается рост количества рабочих.

Средняя заработная плата персонала ООО «Автотранскалий» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Средняя заработная плата персонала ООО «Автотранскалий»

Категория персонала Ед. изм. 2013 2014 2015 % роста к 2014 году

ИТР руб. 11514 13208 15778 19,46

Водители руб. 10284 12968 15574 20,10

Прочие руб. 7903 8707 10794 23,97

Общее среднее руб. 9900 11627 14048 21,18

Динамика заработной платы персонала ООО «Автотранскалий» представлена на рисунке 3.

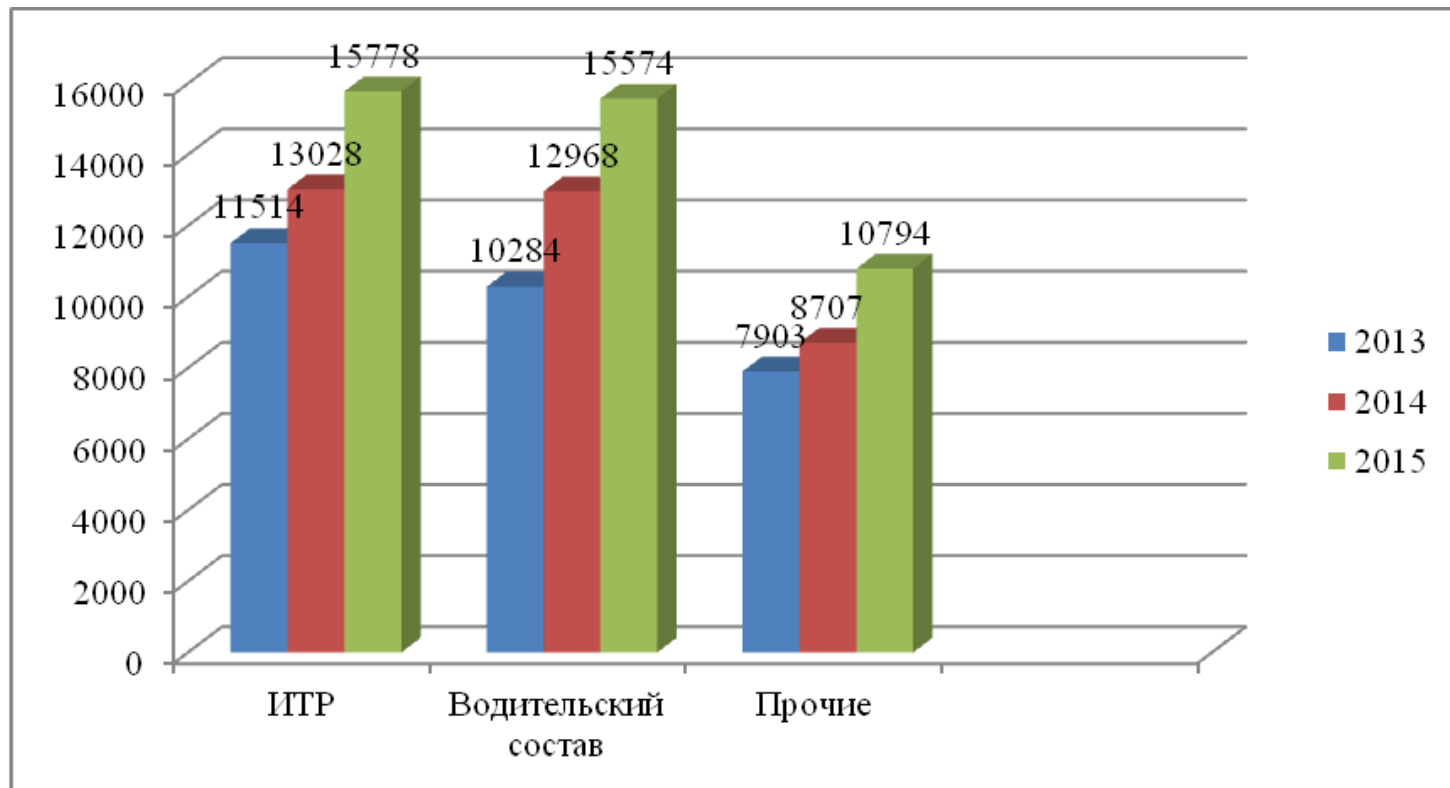


Рисунок 3 - Динамика средней заработной платы персонала ООО «Автотранскалий»

Итак, по данным таблицы 2 и рисунка 3 можно отметить, что средняя заработная плата растет по всем категориям персонала, в наибольшей степени рост отмечен в категории прочий персонал. В целом по предприятию рост средней заработной платы в 2015 году, по сравнению с 2014 годом составил 21,18%, что является положительным фактором, так как рост заработной платы

Рассмотрев краткую характеристику предприятия и проанализировав основные показатели структуры персонала можно сделать следующие выводы: анализ структуры персонала показал, что по всем группам персонала наблюдается рост количества рабочих (особенно среди водительского персонала). Также наблюдается рост численности персонала, рост средней заработной платы от года к году составил 21,18%, что является положительным фактором, так как рост заработной платы больше процента инфляции.

## **3.Рекомендации по принятию кадровых решений**

### **3.1.Анализ кадрового менеджмента на ООО «Автотранскалий»**

Грамотно сформированная система управления персонала может прямо или косвенно влиять на доходы ООО «Автотранскалий» путем:

- подбора квалифицированного персонала, отвечающего требованиям компании;
- увеличения трудового потенциала персонала фирмы;
- увеличения производительности труда;
- уменьшения текучести кадров;
- повышения качества предоставляемых услуг;
- сокращения невыходов на работу по причине временной нетрудоспособности;
- укрепления трудовой дисциплины;
- правильно спланированной системы оплаты труда и стимулирования.

Поэтому система управления персонала в ООО «Автотранскалий» включает в себя пять взаимосвязанных блоков (рисунок 4).

Система управления персоналом ООО «Автотранскалий»

Формирование трудовых ресурсов предприятия

Развитие трудовых ресурсов организации

Повышение качества и эффективности труда

Развитие систем и форм оплаты труда

Формирование и развитие системы мотивации

#### Рисунок 4 - Основные направления системы управления персоналом в ООО «Автотранскалий»

В этой связи основными задачами анализа основных направлений системы управления персоналом являются:

- выявление обеспеченности организации персоналом в целом, а также по структурным подразделениям и по категориям работающих, его качественная и количественная характеристика;
- проверка выполнения плана по производительности труда;
- проверка эффективности использования фонда заработной платы;
- проверка соблюдения соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы;
- проверка использования рабочего времени и принятых в организации мер по повышению квалификации рабочих.

В результате выявляются резервы роста производительности труда, расходования фонда заработной платы и разрабатываются мероприятия по совершенствованию их оценки и использования.

Показатели эффективности предпринимательской деятельности определяются рядом качественных показателей, характеризующих кадровый потенциал, среди которых важнейшими являются уровень образования и профессиональный стаж работников.

Качественная характеристика персонала организации представлена на рисунках 5-7.

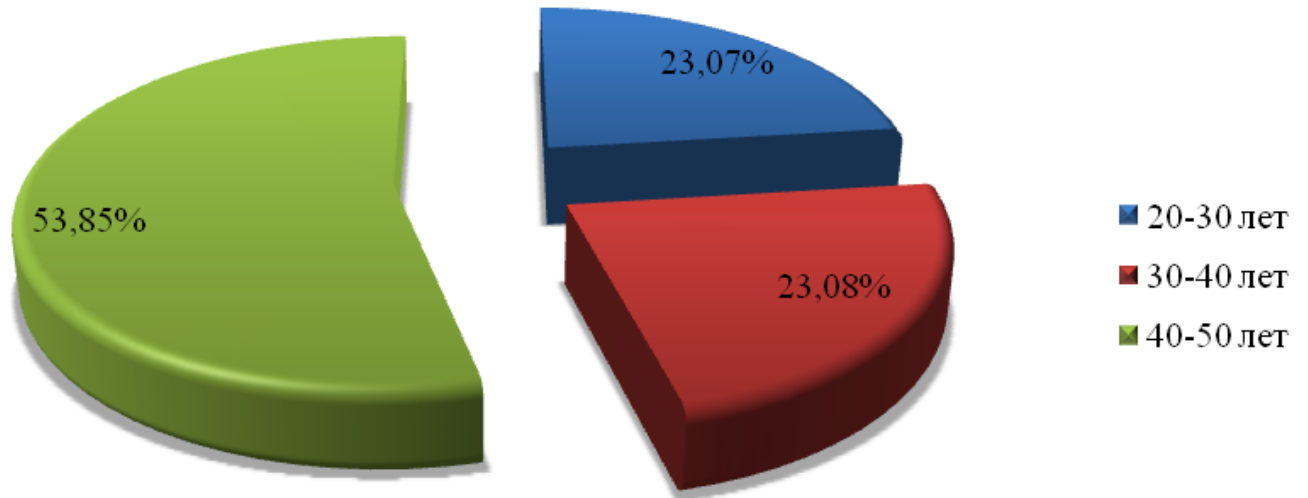


Рисунок 5 - Возрастная структура персонала ООО «Автотранскалий»

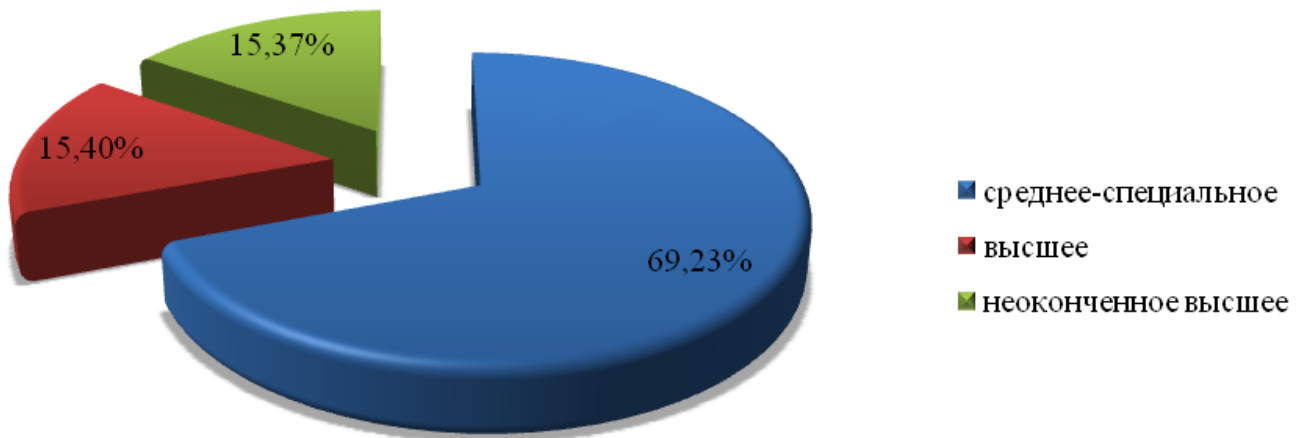


Рисунок 6 - Структура персонала ООО «Автотранскалий» по образованию

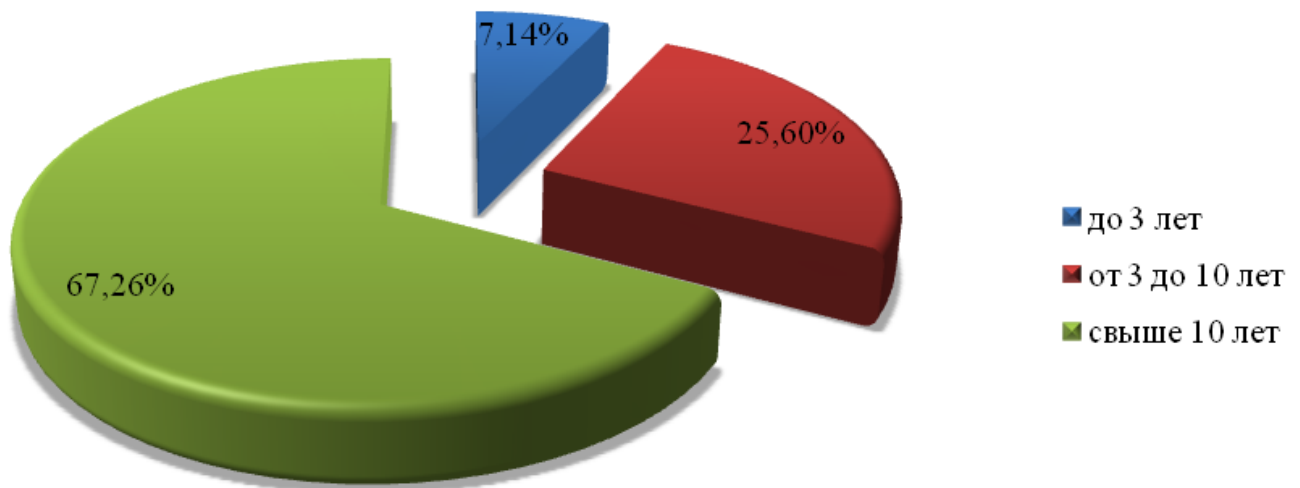


Рисунок 7 - Характеристика персонала ООО «Автотранскалий» по стажу

Итак, по данным рисунков 5-7, можно утверждать, что кадровый потенциал ООО «Автотранскалий» высок, персонал анализируемой организации сочетает в себе опыт и энергию молодости.

Наибольшую долю в структуре персонала имеют работники со стажем более 10 лет (67,26%).

В организации осуществляется правильная политика процентного соотношения опытных квалифицированных специалистов и молодых кадров, что отражено в структуре персонала по стажу, возрасту и образованию.

### **3.2. Мероприятия по улучшению использования кадрового потенциала предприятия.**

Принимая во внимание приведенные результаты анализа, можно внести некоторые предложения по совершенствованию состава и структуры кадров с целью повышения использования квалификационного потенциала персонала ООО

«Автотранскалий».

Итак, реструктурированная организационная структура отдела кадров представлена на рисунке 8.

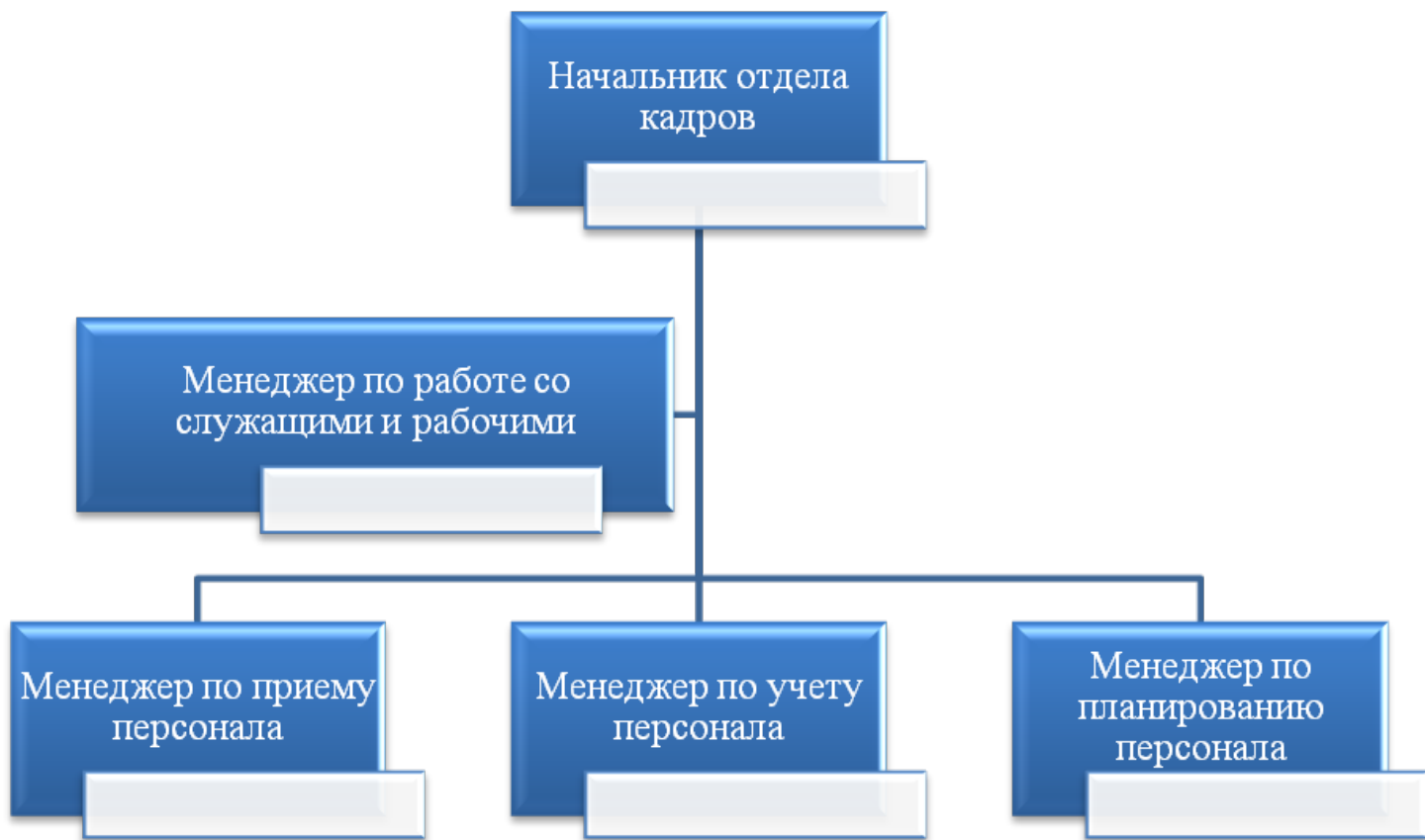


Рисунок 8 - Реструктурированная организационная структура отдела кадров в ООО «Автотранскалий»

Качественная характеристика реструктурированного отдела кадров ООО «Автотранскалий» представлена в таблице 3.

**Таблица 3 - Характеристика реструктурированного отдела кадров ООО «Автотранскалий»**

Должность	Количество человек
Начальник отдела кадров	1
Менеджер по работе с персоналом	1

Менеджер по приему персонала	1
Менеджер по учету персонала	1
Менеджер по планированию персонала	1
Итого	5

В качестве рекомендаций предлагается:

Повышение профессионального уровня рабочих путем направления их на обучение, переподготовку и повышение квалификации.

Усовершенствовать технологические процессы для уменьшения трудоемкости продукции, что может сократить время на изготовления продукции, облегчая труд рабочих, что приводит к уменьшению трудоемкости продукции, увеличению производительности труда и увеличению прибыли предприятия.

Разработка системы стимулирования персонала на изготовление более качественной продукции (услуги). Что приведет к увеличению спроса продукции (услуги), а значит увеличение спроса в рабочих на предприятии.

Отмены сдельной оплаты труда, которая приводит к ухудшению качества продукции, отсюда к снижению спроса на нее. Оплата должна быть оклад + бонус за высокое качество продукции.

Провести мероприятия для улучшения производственных помещений (хорошую вентиляцию и обогрев в холодное время года) и помещений отдыха в перерывы, (например, комнату в виде природного оазиса с приятной тихой музыкой для снятия напряжения). Все это может повысить производительность труда, т.к. уставший и напряженный персонал хуже работает.

Поддерживать молодых рабочих, специалистов не только морально, но и материально, особенно категорию молодых рабочих для укрепления их на рабочем месте. Т.к. в наш экономический период проблема нехватки квалифицированного производственного рабочего персонала одна из важнейших задач экономики.



## **Заключение**

Выполнив все поставленные задачи, обобщим сделанные нами выводы.

Эффективность и конкурентоспособность любой компании во многом определяется ее персоналом.

ООО «Автотранскалий» является лидером по предоставлению транспортных услуг на рынке г. Березники.

Эффективное и целенаправленное использование кадрового потенциала, управление им с целью повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без осуществления целенаправленной кадровой политики.

В ходе данной работы было доказано, что эффективная кадровая стратегия по найму персонала, составляет базисную основу всей деятельности предприятия, которая даже имея большие производственные и финансовые ресурсы не сможет привести их в движение без высококвалифицированных специалистов.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

Изменение численности рабочих не влияет на объем производства продукции (услуги). Она влияет на время, затраченное на производство продукции. Между трудоемкостью продукции и производительностью труда имеется тесная взаимосвязь, выражающаяся в степени изменения трудоемкости продукции.

По результатам анализа деятельности отдела кадров ООО «Автотранскалий», был сделан вывод о слабом мониторинге персонала и неэффективной деятельности отдела кадров.

Также мы можем заключить, что уровень квалификации рабочих на предприятии соответствует предусмотренным стандартам, есть тенденция роста интеллектуального уровня работников.

Средний возраст по категории персонала в 2014 помолодел. Особенно помолодел средний возраст руководителей и рабочих, но основной возраст персонала от 40 и старше возрос более, чем все остальные. Что может привести к торможению внедрения новшеств технологических процессов.

В целом же, предприятие имеет перспективный кадровый потенциал, который при умелом использовании его навыков и умений, может стать решающим фактором повышения эффективности деятельности всего предприятия.

Принимая во внимание приведенные результаты экономического анализа, можно внести некоторые предложения по совершенствованию состава и структуры кадров с целью повышения эффективности деятельности ООО «Автотранскалий».

Итак, все поставленные задачи были решены, следовательно, цель работы – достигнута.

## **Список использованной литературы**

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Экономический анализ – М: Финансы и статистика, 2015.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка.- М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование – М.: ИНФРА-М, 2016.
4. Граждан В.Д. Социология управления, Учебник. - М.: КноРус, 2015.
5. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: Практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию – М.: Трикста, 2016.
6. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография - Екатеринбург: Деловая книга, 2016.
7. Овчинникова Т.И., Хорев А.И., Воронин В.П., Гоз О.М. Развитие системы управления персоналом, ориентированной на потребителя // Кадры предприятия. – 2013. - №1.
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала - Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2012.

9. Ярцева. С.И. Управление персоналом. – М.: Государственный институт управления, 2012.
10. Глоссарий [Электронный ресурс] - <http://www.glossary.ru>
11. Гританс Я.М. Корпоративные отношения: правовое регулирование организационных форм [Электронный ресурс] - М., 2012.
12. Искусство управления людьми [Электронный ресурс] / Ф.Хансейкер, Э.Алессандра/ пер. с англ. В. Кашникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012.- [www. Executive.ru](http://www.Executive.ru)
13. Крымов А. Сколько платить сотрудникам [Электронный ресурс] // «Консультант». - 2015. - № 13. – СПС «Гарант», 2012.
14. Персональный консалтинг [Электронный ресурс] - [http://do.rksi.ru/library/courses/up/tema1\\_1.dbk](http://do.rksi.ru/library/courses/up/tema1_1.dbk)
15. Якушевский Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Электронный ресурс] - <http://www.pmprofy.ru>