

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/12641>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

Содержание

стр.	
Введение	5
Глава 1 Переманивание персонала как наиболее распространенная форма реализации угроз кадровой безопасности современной организации	7
1.1 Понятие переманивания персонала организации, цели и методы реализации данной угрозы	7
1.2 Угрозы имущественной и информационной безопасности организации как результат переманивания конкурентами наиболее ценных сотрудников	14
1.3 Неэффективное управление персоналом как основная причина утери кадровой элиты организации	18
Краткие выводы по главе	19
Глава 2 Практика противодействия угрозе переманивания персонала в ООО «СПЕЦНЕФТЕГАЗ-Т»	20
2.1 Краткая характеристика организации и анализ динамики ее кадрового потенциала за 2014-2016 гг.	20
2.2 Оценка эффективности практики противодействия угрозе переманивания ключевых сотрудников организации ее конкурентами и выявленные и выявленные в ней недостатки	41
Краткие выводы по главе	43
Глава 3 Рекомендации по повышению эффективности мероприятий по защите персонала от переманивания конкурентами в ООО «СПЕЦНЕФТЕГАЗ-Т»	44
3.1 Предложения по совершенствованию практики отбора кандидатов на замещение ключевых должностей	44
3.2 Предложения по совершенствованию системы материального и нематериального стимулирования ключевых сотрудников организации	46
3.3 Предложения по формированию комфортной психологической среды для ключевых сотрудников организации	57
Краткие выводы по главе	61
Заключение	62
Литература	65

Дебиторская задолженность на 31 декабря 2016 г. составила 7,8 млрд руб. Задолженность по налогам и сборам в структуре дебиторской задолженности составила 22,0 %, или 1,7 млрд руб. Доля дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам кроме перевозок по состоянию на конец 2016 года составила 11,7 %, или 0,9 млрд руб.

По сравнению с данными на конец прошлого года увеличение составило 13,5 %, или 0,1 млрд руб. Наибольший удельный вес в нем имели задолженность за оказанные услуги по ремонту и техническому обслуживанию – 0,41 млрд руб., или 45,1 %, и задолженность за предоставление в аренду подвижного состава и недвижимого имущества – 0,26 млрд руб., или 28,0 %.

Доля дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам по состоянию на 31 декабря 2016 г. составила 12,5 %, или 1,0 млрд руб. Объем задолженности соответствует условиям заключенных договоров. Авансы выданные по состоянию на 31 декабря 2016 г. составили 9,0 %, или 0,7 млрд руб. Кредиторская задолженность на конец декабря 2015 года к уровню 2014 года снизилась на 3,2 %, или на 0,9 млрд руб., – до 26,9 млрд руб. Наибольшую долю кредиторской задолженности составляет задолженность перед поставщиками и подрядчиками в размере 40,4 %, или 10,8 млрд руб. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской позволяет Компании использовать кредиторскую задолженность в качестве дополнительного источника финансирования. Соотношение дебиторской задолженности и кредиторской составляет 0,29 %.

За 2016 год поступления по операционной деятельности составили 258,0 млрд руб., в том числе поступления из федерального бюджета – 24,7 млрд руб. Отток денежных средств составил 242,5 млрд руб.

Затраты, связанные с оплатой услуг инфраструктуры, составили 49,4 %, или 119,7 млрд руб. Денежный поток по операционной деятельности составил 15,4 млрд руб.

Отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности составил 15,8 млрд руб. Поступления по инвестиционной деятельности составили 1,5 млрд руб., из них 1,2 млрд руб. – проценты, полученные от финансовых вложений. Выплаты денежных средств по инвестиционной деятельности (финансирование Инвестиционной программы) составили 17,3 млрд руб.

За 2015 год поступления по финансовой деятельности составили 16,7 млрд руб., из них 78,8 % – привлеченные заемные средства. Отток по финансовой деятельности составил 16,4 млрд руб., из них:

- 2,0 млрд руб. – выплата процентов по кредитам и займам;

- 14,4 млрд руб. – погашение кредитов и займов. Чистый денежный поток по финансовой деятельности составил 0,2 млрд руб. Всего денежный поток АО «ФПК» по итогам отчетного периода составил отрицательное значение в размере 1,5 млрд руб.

Рентабельность продаж увеличилась на 1,44 п. п.: с 1,91 % за 2015 год до 3,35 % за 2015 год. Увеличение достигнуто за счет экономии расходов по перевозкам на 6,0 млрд руб., или 3,2 %, что также положительно отразилось и на показателе EBITDA. Показатель EBITDA за 2016 год увеличился на 10,1 % по сравнению с 2015 годом и составил 18,6 млрд руб. (в основном за счет сокращения эксплуатационных расходов, а также роста процентов к уплате). Маржинальность EBITDA увеличилась на 0,9 п.п. с 8,1% за 2015 год до 9,0% за 2016 год. Показатель рентабельность активов за 2015 год увеличился до 0,06%. Позитивный эффект на данный показатель оказало увеличение операционного результата по отношению к уровню прошлого года. Показатели ликвидности в 2016 году в целом остались на уровне прошлого года.

Коэффициент абсолютной ликвидности показал небольшое увеличение и составил 0,32 за счет увеличения уровня денежных средств и денежных эквивалентов, а также снижения краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности по итогам 2016 года составил 0,67, снизившись на 0,03 к уровню 2015 года за счет уменьшения оборотных активов на 1,7 млрд руб., или на 6,9 %. Коэффициент финансовой независимости по итогам 2016 года остался на уровне 2015 года и составил 0,78.

Основные риски Компании:

- Потеря доли рынка.

- Снижение объемов субсидий из федерального бюджета.

В карте наиболее значимых рисков представлены основные риски и мероприятия по снижению вероятности реализации данных рисков.

Таблица 3

Карта рисков

Риск Описание риска Меры по минимизации риска

1. Снижение транспортной активности и покупательской способности.

1. Ухудшение состояния экономики: рост уровня инфляции и безработицы, снижение реальных располагаемых доходов населения могут повлиять на снижение транспортной активности и покупательской способности населения.

2. Обострение геополитической обстановки, усиление экономических санкций в отношении России, рост курса иностранных валют могут привести к падению объема

1. и 2. Введение системы долгосрочного субсидирования. Применение динамического ценообразования.

Изменение цены с учетом эластичности спроса к цене и комфорту. Применение различных маркетинговых инициатив

3. Реализация Конкурентной стратегии для удержания

Опережающий рост цен поставщиков и затрат Пережающий рост цен поставщиков по сравнению с ростом цен Долгосрочное планирование потребности в поставках. Заключение взаимовыгодных долгосрочных контрактов с поставщиками.

Отставание технико-экономических и эксплуатационных характеристик от мирового уровня Отставание

технико-экономических и эксплуатационных характеристик от мирового уровня создает риск снижения

конкурентоспособности, отставания от требуемого темпа снижения операционных затрат Разработка и

реализация долгосрочной Стратегии инновационного развития. Создание инфраструктуры и определение источников инновационного развития. Закупка современного подвижного состава, отвечающего мировому

уровню

Возникновение ущерба для корпоративной репутации Возможное нарастание напряжения в информационном поле.

Негативные оценки в случае неудовлетворительных условий обслуживания.

Усиление конкурентного давления Коммуникационная кампания заданной интенсивности в общественно-политических, деловых и специализированных СМИ, Интернете. Участие в отраслевых выставках и конференциях, проведение укрепляющих имидж-мероприятий с целью формирования позитивной внешней оценки Компании в экспертном сообществе. Мониторинг уровня лояльности потребителей к деятельности Мониторинг негативных сообщений о деятельности Компании в информационном пространстве и оперативное антикризисное реагирование. Мониторинг деятельности конкурентов – ключевых участников рынка транспортных услуг в авиационной, автомобильной и железнодорожной сфере. Обеспечение полноценного присутствия Компании в информационном поле. Генерирование собственного позитивного информационного потока.

Валютный риск Риск роста расходов по договорам и контрактам, номинированным в иностранной валюте: договоры с иностранными контрагентами на оказание услуг по допуску поездов формирования перевозчиками по проданным проездным документам. Хеджирование платежей в иностранной валюте с использованием производных финансовых инструментов, пересмотр условия договоров, номинированных в иностранной валюте.

Доля закупок у единственного поставщика (исполнителя, подрядчика) по итогам 2015 года составила 25 %, или 4,2 млрд руб., что значительно меньше уровня прошлого года (54,6 %). Стабильно растет число закупок, осуществленных конкурентными способами. Так, более половины закупок было заключено по итогам процедур размещения заказа (12,7 млрд руб., или 75 % от общего объема), что значительно выше аналогичного показателя прошлого года.

Таблица 4

SWOT-анализ предприятия

Возможности

Сильные стороны

- ухудшение позиций конкурентов: негативное отношение к продукции и сервису со стороны покупателей;
- появление новых технологий производства продукции;
- стабилизация экономики, рост уровня доходов населения;
- ненасыщенный потребительский рынок, возможности роста;
- политико-законодательные факторы;
- расширение рынка сбыта;
- расширение услуг завода;
- производство своей продукции на международном уровне. - удовлетворение запросов потребителя: качество продукции, скорость обслуживания, высокий уровень сервиса;
- четкая концепция;
- мотивирующая система оплаты;
- передовая технология и современное оборудование;
- опытные руководители
- наличие запасов готовой продукции
- анализ потребностей покупателей
- накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах;
- сертификация продукции.

Угрозы Слабые стороны

- выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение предпочтений покупателей;
- активная деятельность текущего конкурента, конкурентного окружения;
- повышение цен на сырье;
- неполучение государственного заказа
- неполучение областного субсидирования;
- изменение политической ситуации в стране;
- не стабильность поставок.
- недостаточный собственный опыт рекламы и продвижение продукции;
- необходимость риска;
- нет возможности влиять на поставщиков сырья;

- распределение ресурсов руководством.

Рассмотрим характеристики кадрового состава. Основные данные в диаграммах представлены в динамике за 3 года.

Рис.1. Характеристика персонала по возрасту

Исходя из данных представленных в диаграмме 1, можно сформулировать вывод, что наибольшая часть сотрудников имеет возраст от 21 до 30 лет.

Рис.2. Характеристика персонала по образованию

Данные представленные в диаграмме 2 свидетельствуют о том, что большая часть сотрудников имеет высшее образование.

Рис.3. Характеристика персонала по категориям работников

С учетом данных представленных в диаграмме 3 можно отметить, что основная категория сотрудников это торговый персонал. Это связано со спецификой данной организации.

Рис.4. – Характеристика персонала по стажу работы

Анализируя данные представленные в диаграмме 4, необходимо отметить, что наибольшее количество сотрудников имеет стаж работы более одного года.

Систематизация опыта работы по оценке кадровых служб данной организации показала, что используются следующие показатели оценки, или ключевые индикаторы эффективности деятельности:

1. Нормативное обеспечение формирования и управления кадровым резервом, а также реализация программ развития персонала и мероприятий по управлению карьерой;
2. Организация и проведение стажировки молодых специалистов;
3. Формирование системы отчетов по резерву и карьере;
4. Результативность определения требований к должности в части обучения и развития;
5. Результативность определения потребности в подготовке кадров;
6. Результативность формирования и ведения каталога внутрикорпоративных коммуникаций.

Также применяются частные критерии:

- образовательный уровень специалистов службы (измеряется как соответствие профиля образования выполняемой работе и соответствие уровня образования выполняемой работе);
- стаж работы сотрудников в организации;
- возрастная структура работников службы по персоналу;
- наличие у работников HR-службы специфических качеств, востребованных с профессиональной точки зрения (например, способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив, техники публичного выступления и т.д.);
- частота повышения квалификации персоналом предприятия;
- уровень мотивации труда сотрудников службы по персоналу.

Как видно, показатели оценки привязаны к трем системам работы с персоналом: формированию человеческих ресурсов, их использованию кадров и развитию.

Это позволяет, реализовывать управление персоналом в условиях системного подхода, и согласовывать данные показатели с целевыми установками деятельности предприятия в целом.

Таблица 6

Показатели оценки эффективности деятельности отдела по управлению персоналом

Критерий результативности процесса 1 квартал 2016 года 2 квартал 2016 года 3 квартал 2016 года
Значение Вес К

1 Выполнение заявок на подбор персонала от структурных подразделений $151/173 = 0,87$ $182:219 = 0,83$
 $183:190 = 0,96$ 3 6 18

2 Наличие изменений в работе руководителей и специалистов после обучения (по оценке непосредственного руководителя) (Исключая обучение по системам менеджмента и обучение, установленное правовыми нормативными актами) $3/3 = 1,00$ $2/2 = 1,00$ $1/1 = 1,00$ 3 5 15

3 Подготовка работников, включенных в резерв на должности руководителей, в форме исполнения обязанностей отсутствующих руководителей $282 / 352 = 0,80$ $425 / 500 = 0,85$ $433 / 563 = 0,77$ 3 5 15

4 Назначение на должности руководителей работников, состоящих в резерве на должности руководителей $7 / 21 = 0,33$ $11 / 24 = 0,46$ $12 / 21 = 0,57$ 0,5 4 2

Общий показатель результативности процесса рассчитывается как среднее арифметическое от суммы четырех показателей. Далее делается вывод об эффективности деятельности процесса управления персоналом и определяется размер стимулирующих выплат сотрудникам HR-службы. Представленная система оценки службы по персоналу реализуется всего в течение 1 года, и пока представляется несколько противоречивой.

Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ).
2. Андрианов В. В. Обеспечение информационной безопасности бизнеса. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Альпина Паблишерз, 2011 - 373 с.
3. Алавердов А. Р. Руководство по изучению дисциплины «Противодействие кадровым угрозам безопасности организации». - Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2007. - 67 с
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 2-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.
5. Алавердов А.Р. «Управление кадровой безопасностью организации», Университетская версия, Маркет ДС, 2008г.
6. Астахов Ю.В. Современные кадровые технологии: от теории к муниципальной практике: монография. Белгород, 2010. — С. 53.
7. Беверли Кей, Шкрон Джордонс-Эванс. Ш. Любите их, или Вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников. / Пер. с англ. - М.: Изд. «Добрая книга», 2011. - 320с.
8. Боярский А. И. Хедхантеры. - М.: КНОРУС; ЦИПСИР, 2011. - 336 с.
9. Бояршинова О. А. Найдутся все / Бизнес-журнал: Пермский край № 7, - 2013.- 103 с.
10. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление / В. В. Водянова. — М. : ГУУ, 2010. — 177 с.
11. Доронин А. Бизнес-разведка. - М.: «Ось-89», 2010. - 704 с.
12. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. - СПб.: Питер, 2013. - 208 с.
- Кузнецов И. Бизнес-безопасность. - М.: Дашков и К, 2008. - 416 с.
13. Ковасич Дж. Л. Противодействие мошенничеству. Как разработать и реализовать программу мероприятий: Пер. с англ. - М.: Изд. «Маросейка», 2010. - 310 с.
14. Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. - 352 с.
15. Малышева Е. В. Подрывную деятельность запретить / газета РБК daily - № 72 - 23 апреля 2014 г. - 12 с.
16. Минаев Т. Безопасность организации: учебник. - М.: КИТ, 2009. - 440 с.
17. Переманивание персонала конкурентами // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XLII студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. — М.: «МЦНО». — 2017 — № 2(42)
18. Соломанидина Татьяна Оттовна, Соломанидин Владимир Геннадьевич, Издательство: Альфа-Пресс, 2011 г. Кадровая безопасность компании.
19. Шнайдер Б., Шмит Н. Персонал для организации: научный подход к найму, подбору и удержанию сотрудников / Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 2004. - 560 с.

20. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Основы безопасности бизнеса и предпринимательства. Учебное пособие. – М.: Изд. «Академический проект Фонд «Мир», 2005.
21. Исследование причин неэффективного поведения персонала. - <http://www.managersystem.ru/geds-268-1.html>
22. Объекты и субъекты хедхантинга, или «Охота за головами». - <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obekty-i-subekty-xedxantinga-ili-oxota-za-golovami.html>
23. ООО «СПЕЦНЕФТЕГАЗ-Т». - <http://www.sng-t.ru/about/>
24. Переманивание ценных сотрудников у конкурентов. - Источник: <https://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1094>
25. Проблема снижения мотивации персонала в организации: причины, факторы, методы устранения. - <http://novainfo.ru/article/2657>

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/12641>