

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии	6
1.2 Основные методы управления персоналом в организации.....	16
1.3 Взаимозависимость методов в управлении персоналом и жизненного цикла организации в процессах обеспечения конкурентоспособности.....	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ЯНДЕКС	26
2.1 Краткая характеристика организации и его организационная структура управления.....	26
2.2 Анализ организационно-финансовых результатов деятельности организации	31
2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации	39
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОМПАНИИ ЯНДЕКС	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию социально-трудовых отношений в направлении оптимизации методов управления персоналом.....	53
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших структурных элементов менеджмента предприятия на любом из циклов его функционирования является управление персоналом как система эффективного управления работниками и их деятельностью; посредством верно выбранного вектора использования кадровых технологий и методов управления персоналом предприятия есть возможность обеспечить переход на следующий этап жизненного цикла посредством возможности совершенствования деятельности и повышения конкурентных позиций.

Формирование вектора методов управления персоналом оказывает влияние на его конкурентоспособность, поскольку от эффективности системы управления персоналом зависит уровень производительности и качество труда, заинтересованность сотрудников в организации трудового процесса и так далее.

Актуальность темы исследования заключается, в том, что в настоящее время в нашей стране основным вопросом благополучного развития организации становится поиск современных методов и способов управления персоналом для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла. Планирование и прогнозирование персонала, набор персонала, система обучения (в целом, эффективные кадровые технологии), которые находятся на высоком уровне в компании позволяют: выявить продуктивное состояние кадровых ресурсов, создаст все условия для планомерного отбора и подбора сотрудников, позволит сократить общие издержки на рабочую силу за счет грамотно проведенной активной политики на рынке труда. Хозяйствующие субъекты применяют те или иные кадровые технологии в зависимости от необходимости вектора системы управления персоналом и метода управления персоналом. Например, на начальных стадиях функционирования предприятий ориентиром целесообразно выбрать построение результативной системы подбора и найма сотрудников; для целей повышения качества работы необходимо сконцентрироваться на системе обучения и системе мотивации и

стимулирования. То есть, в зависимости от цели предпринимательской деятельности (например, достижения определенного уровня конкурентных позиций, усиление конкурентных позиций на рынке или недопущения снижения уровня конкуренции) целесообразно формировать набор приоритетных и оптимальных методов управления персоналом и кадровых технологий.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать направления по совершенствованию социально-трудовых отношений и оптимальных методов управления персоналом на примере компании Яндекс.

К задачам работы следует отнести следующие:

- рассмотреть современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии;
- выявить основные методы управления персоналом организации;
- оценить взаимозависимость методов в управлении персоналом и жизненного цикла организации в процессах обеспечения конкурентоспособности;
- представить краткую характеристику компании Яндекс и ее организационной структуры управления;
- провести анализ организационно-финансовых результатов деятельности компании Яндекс;
- проанализировать методы управления и оценить кадровые технологии управления персоналом в компании Яндекс;
- разработать рекомендации по совершенствованию социально-трудовых отношений в направлении оптимизации методов управления персоналом для компании Яндекс;
- представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Объектом исследования является коммерческая компания компании Яндекс; предметом исследования – социально-трудовые отношения, система управления и методы управления персоналом на сформированном этапе жизненного цикла.

В работе использовались следующие методы: метод сбора данных (в теоретической части работы), аналитический и графический методы, метод анализа документов (в практической части работы).

Практическая значимость выбранной темы исследования заключается в систематизации теоретических сведений о сущности, особенностях и характеристиках системы управления персоналом, оценке эффективности кадровых технологий, что в последующем стало необходимым при написании выпускной квалификационной работы (теоретико-методологический инструментарий применен на практике в отношении компании Яндекс).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические аспекты сущности понятия труда и трудовой деятельности, основы управления персоналом и кадровые технологии. В первой главе исследования приведены основные методы управления персоналом. Во второй главе выпускной квалификационной работы проводится анализ организационно-финансовых результатов деятельности выбранной в качестве объекта исследования компании Яндекс. Во второй главе исследования проанализирована система управления персоналом в разрезе ее составляющих элементов, систематизированы проблемы, которые целесообразно решить. В третьей главе исследования разработаны мероприятия по совершенствованию социально-трудовых отношений компании Яндекс, а также представлен расчет эффективности предложенных мероприятий. Разработка проектных рекомендаций в аспекте ориентирования на оптимальные методы управления персоналом и совершенствования кадровых технологий необходима для возможности сохранения статуса конкурентоспособной компании.

Выпускная квалификационная работа включает 75 страниц без учета приложений, 30 таблиц, 19 рисунков, 32 источника литературы, 2 приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии

Персонал – это один из важных ресурсов организации. Эффективное управление персоналом повышает итоговые показатели деятельности организации. Высокие показатели производительности труда, низкий уровень текучести кадров, высокая квалификация специалистов, все это влияет на конкурентоспособность организации, на итоговые результаты деятельности.

В современном мире успех любой организации определяют человеческие ресурсы. В таблице 1 представлены определения понятия трудовых ресурсов различных авторов.

Таблица 1 – Определение понятия трудовых ресурсов различных авторов

Автор	Определение
А.А. Асоева [4, с.79]	население трудоспособного возраста.
Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова [6, с.23]	часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально–квалификационному уровню способна заниматься общественно–полезной деятельностью.
Р.И. Гришин [4, с.34]	жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в трудовые организации.
Ю.Г. Одегов [20, с.41]	Фактически занятые в трудовом процессе или же способные к труду граждане.

Итак, по авторскому определению трудовые ресурсы – это граждане, которые занимаются трудовой деятельностью или способны к ее организации. В таблице 2 представлены определения понятия трудовой деятельности различных авторов-теоретиков.

Таблица 2 – Определение трудовой деятельности различных авторов

Автор	Определение
1	2
А.А. Асоева [4, с.79]	выполнение сотрудником возложенных на него функциональных обязанностей.
Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова [6, с.23]	форма деятельности человека, которая направлена на производство продуктов / оказание услуг.

1	2
Р.И. Гришин [4, с.34]	жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в трудовые организации.
Ю.Г. Одегов [20, с.41]	разновидность социального поведения, для которого характерно выполнение ряда процессов и функций, закрепленных внутренней документацией.
В.О. Харламов [27, с.47]	одна из форм человеческой деятельности, направленная на преобразование природного мира и созидание материальных благ.

В соответствии с представленными сведениями таблицы 2 можно отметить, что все экономисты – теоретики отмечают, что трудовая деятельность связана с выполнением возложенных функциональных обязанностей сотрудником.

Трудовая деятельность человека является разновидностью его социального поведения. Трудовая деятельность, по авторскому определению, может быть определена как совокупность направлений человеческой деятельности, нацеленная посредством определенных методов, инструментов, умений и навыков на выполнение возложенных на сотрудника обязанностей, которые регламентированы документально.

Персонал – основной, постоянный штатный состав квалифицированных работников. Далее приведено авторское определение понятия управления персоналом и системы управления персоналом [31].

По личному мнению, управление персоналом включает в себя действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, мотивированию и стимулированию их трудовой активности; в свою очередь, система управления персоналом включает в себе совокупность действий ответственных сотрудников (как правило, кадровых работников, сотрудников кадровой службы) за организацию управления штатом предприятия [17, с.107].

Система управления является открытой системой [15, с.108]. В основе системы управления персоналом лежит применение разных форм и подходов в кадровой работе. С этой точки зрения стоит выделить три основных блока (таблица 3) [21, с.34]:

Таблица 3 – Основные блоки системы управления персоналом на предприятии

Формирование персонала	Рациональное использование персонала	Развитие персонала
Блок 1	Блок 2	Блок 3
Подбор, кадровое планирование, отбор кандидатов.	Оценка персонала, мотивация персонала, стимулирование к труду, нормирование и организация рабочего времени.	Обучение, развитие, работа с резервом.

Человеческие ресурсы организации являются одним из важнейших факторов ее успеха, эффективная организация их деятельности определяет рост финансово–производственных показателей деятельности предприятия, поэтому в рамках современной ужесточенной борьбы отечественные и зарубежные предприятия ориентированы на формирование системы менеджмента, ориентированного на персонал.

В последние годы в юридической, социологической и управленческой науке всё чаще механизм реализации системы управления персоналом и кадровой политики связывают с кадровыми технологиями, которые заключают в себе средства по управлению штатными единицами предприятия. Кадровые технологии предприятия необходимо сформировать в таком балансе, чтобы у предприятия имелась возможность не только сохранить свой статус и конкурентное положение на рынке, но и обеспечить возможность к динамичному и перспективному развитию и совершенствованию предпринимательской деятельности.

Основными кадровыми технологиями являются: подбор и найм, оценка, обучение, мотивация и стимулирование.

Далее основные кадровые технологии будут рассмотрены подробнее.

Подбор персонала представляет собой совокупность действий по привлечению кандидатов на вакантные должности в соответствии с определенными квалификационными качествами и требованиями [32]. Подбор персонала организован с использованием метода анализа резюме, интервьюирования, проверки рекомендаций в отношении кандидатов и так

далее.

Найм персонала включает в себя всю совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.

В современных условиях развития системы управления персоналом немаловажным становится такое понятие, как альтернатива найму, которая включает в себя [7, с.112]:

- лизинг персонала, который может быть определен как привлечение специальных компаний для определенного количества работы, которую они должны выполнить в определенный промежуток времени;
- организация сверхурочной работы;
- организация работы по совмещению профессий;
- применение в организации новых схем производства;
- привлечение работников в организацию для выполнения определенного, заранее оговоренного объема работы.

Методы оценки при приеме на работу условно можно разделить на две группы:

- активные методы отбора персонала, которые включают собеседование, наблюдение, тестирование;
- пассивные методы отбора персонала, которые включают изучение личного состава, анкетирование.

Порядок заключения трудового договора установлен Трудовым кодексом, предусматривающим правила приема граждан на работу. Персонал организации подвергается необходимой оценке.

Оценка персонала может быть определена как процедура, которая проводится в организации с целью проверки личных качеств претендентов и сотрудников, их умений и навыков.

Обучение персонала – это совокупность мероприятий, целью которых является повышение квалификации сотрудников организации, либо приобретение качественно новых знаний. Цели системы обучения, сформированные на предприятии, систематизированы ниже на рисунке 1.

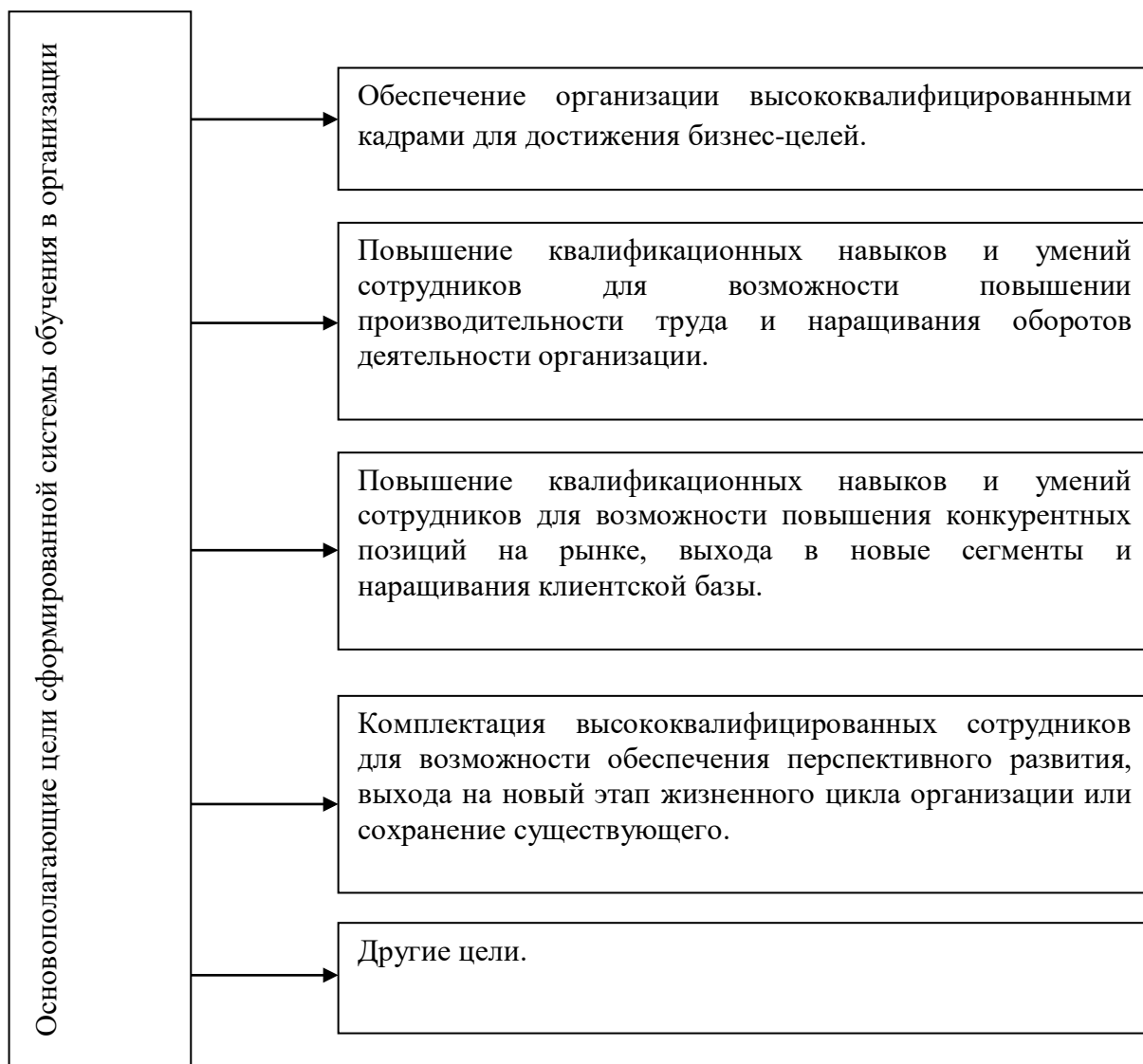


Рисунок 1 – Основопологающие цели сформированной системы обучения в организации [11, с.94]

Основная цель формирования эффективной системы обучения, по авторскому видению, заключается в формировании такого штата сотрудников, квалификация которых позволила бы не только обеспечить бесперебойное функционирование и качественную текущую работу, но и возможность наращивания конкурентных позиций за счет привлечения новых клиентов, расширения горизонтов присутствия и в общем увеличения финансовых результатов деятельности.

Цели системы обучения персонала представлены в таблице 4 в соответствии с мнением Р.И. Гришина [14, с.126].

Таблица 4 – Цели системы обучения персонала

Направление цели системы обучения	Характеристика
1	2
Административные цели	Административные цели сформированной системы обучения организации во главу угла ставят соответствие квалификации сотрудника занимаемой им должности, возможности продвижения по карьерной лестнице.
Информационные цели	Информационные цели заключаются в том, что система обучения помогает обеспечить возможность повышения уровня заработной платы при условии повышения квалификации, соответствия требованиям занимаемой должности сотрудника.
Мотивационные цели	Повышение квалификации и приобретение новых навыков и умений дают возможность претендовать на увеличение уровня заработной платы, надбавки и премии.

Сведения таблицы 4 позволяют судить об административной, информационной и мотивационной целевой ориентированности сформированной в организации системы обучения. Стремление активизировать образовательные процессы продиктовано необходимостью повышения производительности труда, качества работы, ввиду чего направление инвестиций на формирование системы обучения / либо повышение ее эффективности, необходимо.

В сложившихся условиях жесткой конкурентной борьбы как внутри рынка, так и в аспекте соперничества с международными компаниями активизации системы обучения уделено значительное внимание (при этом, затраты на обучения растут).

В развитых странах Европы порядка 75% затрат на развитие персонала и повышение их квалификации осуществляют работодатели (например, в Германии), в России данное направление практически не финансируется. На основе опыта зарубежных стран российским предпринимателям важно и необходимо обеспечить переход на систему управления персоналом, ориентированную на стратегически важный элемент «обучение» [16, с.87].

На рисунке 2 представлены виды обучения персонала (виды обучения разграничены по временным рамкам на краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное обучение).

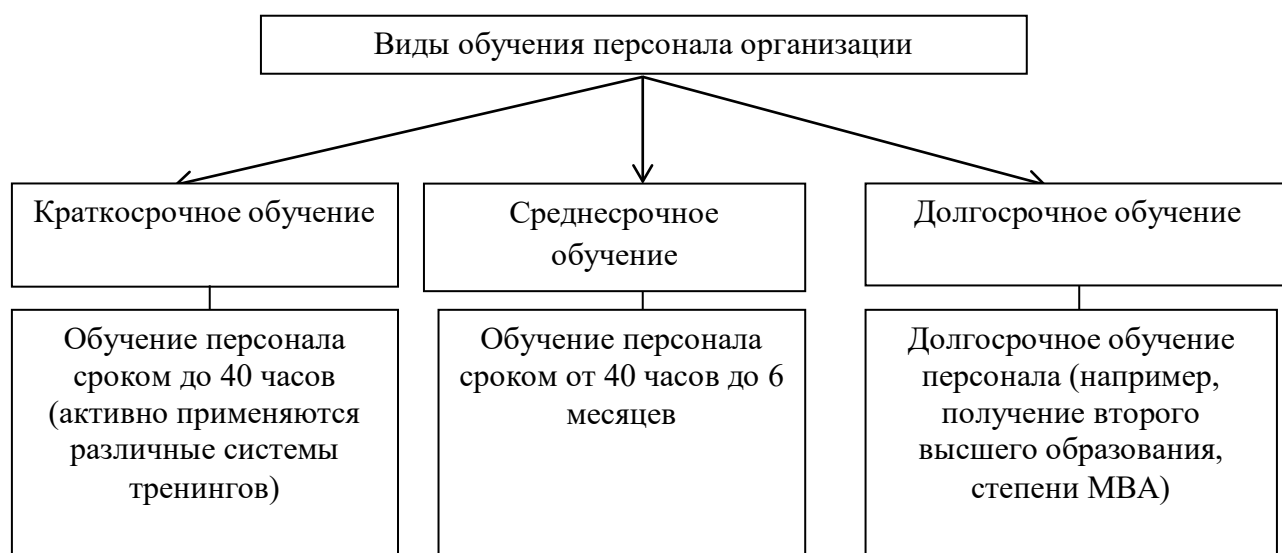


Рисунок 2 – Виды обучения персонала организации по методике, представленной Р.И. Гришиным [14, с.126]

Методы и технологии обучения персонала систематизированы в таблице 5. Наиболее часто используется следующий нетрадиционный метод обучения – дистанционное обучение, которое представляет собой возможность обучения удаленно.

Таблица 5 – Методы и технологии обучения персонала [23, с.20]

Методы и технологии обучения персонала	Состав методов
Традиционные методы	лекции, семинары и практические занятия, самостоятельное обучение (изучение учебных видеофильмов), проведение бизнес-кейсов и тренинговых программ.
Нетрадиционные методы	Дистанционное и модульное обучение, обучение действием, а также обучение в рабочих группах, обучение «on-line», Basket-метод и проч.

К видам дистанционного обучения могут быть отнесены следующие:

- видеоконференции (конференции, построенные за счет обмена видеоизображением и звуком);
- аудиоконференции (конференции, построенные за счет обмена звуковой информацией на цифровых и аналоговых средствах связи);
- компьютерная телеконференция;
- видеолекции и вебинары;

- занятия в чате;
- веб-уроки;
- радио;
- телевидение.

Мотивация как функция менеджмента также необходима и стратегически важна. В определении понятия мотивации прослеживается два основных подхода:

Первый подход (сторонники: Р.И. Гришин, В. Поляков, И. Дудник):

Характеристика мотивации с точки зрения структурной позиции, то есть определение мотивации как совокупности факторов или мотивов

Например, согласно схеме В. Полякова, И. Дудник, мотивация обусловлена потребностями и целями личности, уровнем притязаний и идеалами, условиями деятельности и мировоззрением, убеждениями и направленностью личности и т.д.

Второй подход (сторонники: Н.И. Герчикова, Н.Д. Креденец, О.И.Леонова, А.В.Леонов):

Мотивация рассматривается не как статичное, а как динамичное образование, как процесс, механизм [13, с.147].

Мотивацию можно определить как процесс побуждения работника организации к активной деятельности для целей удовлетворения потребностей и достижения целей организации. Можно выделить следующие основные виды мотивации работников организации [23, с.20]:

Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной мотивацией труда. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной. Можно выделить также другие основные типы мотивации [2, с.4]:

- инструментальная мотивация (работник ориентирован только на заработную плату в своей деятельности).
- профессиональная (работник ориентирован на содержание работы,

возможность проявить себя).

- патриотическая (работника интересует участие в реализации задач, важных для организации, а также признание результатов в общих достижениях).

- хозяйская (работник принимает полностью всю ответственность за выполняемую работу на себя).

- избегательная (работник обладает слабой мотивацией к эффективной работе).

В самом общем виде мотивация трудовой деятельности представлена в виде следующей модели (рисунок 3), в соответствии с которой прослеживается связь «личность и трудовая среда» – «мотив» и далее – «оценка трудовой деятельности» [22, с.96].

Для каждого индивида существует своя оптимальная сила мотивации. От роста усилий увеличивается не качество, а количественные показатели достижений. Умеренный уровень волнения влияет на любую деятельность положительно.

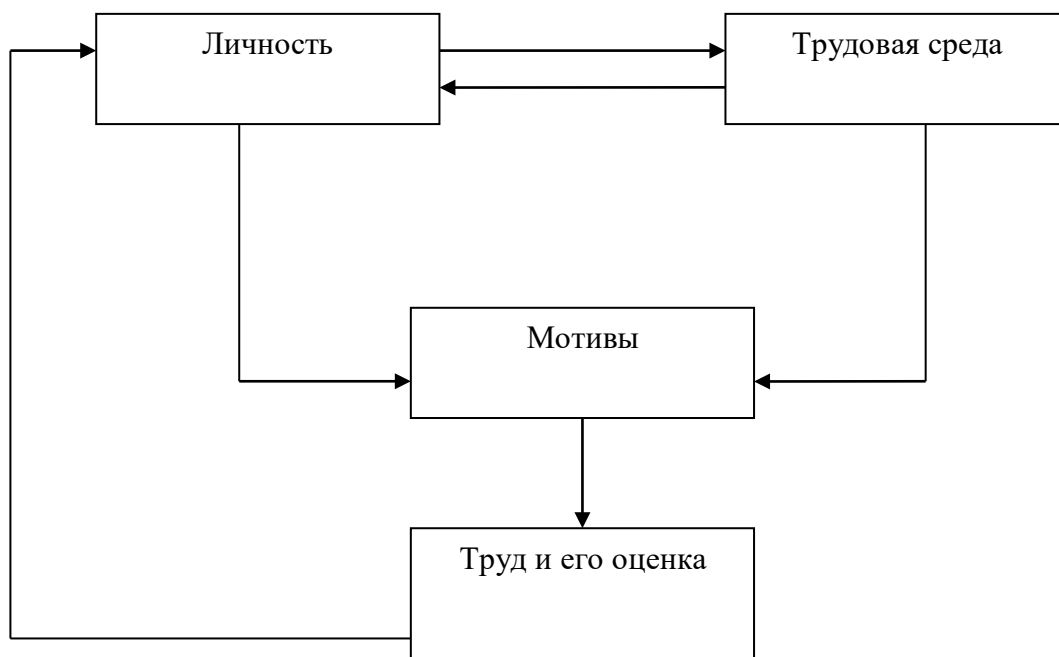


Рисунок 3 – Общая модель мотивации труда [19, с.125]

К основным функциям, которые выполняет мотивации персонала,

целесообразно отнести следующие [26, с.593]:

- функция побуждения: мотивация побуждает, инициирует действия, деятельность, поведение человека;
- избирательная функция: мотивация определяет избирательность психических процессов – перцепции, внимания, памяти, мышления, воображения и так далее;
- функция обеспечения выбора целей, средств и действий, постановку целей;
- функция направления деятельности и действий на мотивационные объекты-цели;
- функция поддержания направленности деятельности и поведения, обеспечения стабильности действий;
- регулирующая и контрольная функции: мотивация регулирует, контролирует реализацию поставленного намерения и выполнение выбранного действия;
- функция торможения: мотивация прерывает, тормозит или завершает выполнение деятельности, то есть осуществляет функцию торможения.

Мотивация и стимулирование труда неразрывно связаны между собой. Стимул – это, прежде всего, внешнее побуждение к труду.

Соотношение мотива и стимула характеризуется несколькими основными чертами [18, с.100]:

Во-первых, мотив как внутренне побуждение сотрудника посредством стимула через внешнее побуждение определяет вектор его заинтересованности в организации трудовой деятельности.

Во-вторых, мотив и стимул выступают неразрывными звеньями мотивационного процесса, достижение баланса которых способно обеспечить результативность мотивационного механизма.

Внешние и внутренние мотивационные направления представлены на рисунке 4.

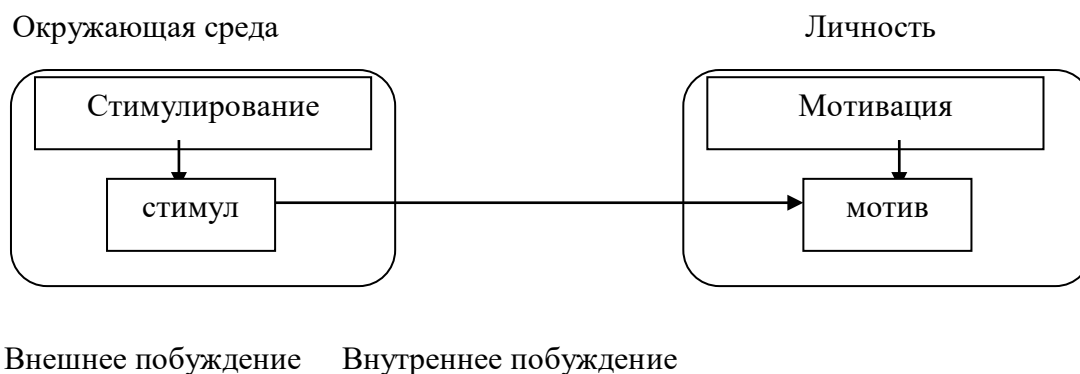


Рисунок 4 – Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения
[26, с.594]

В рамках внешнего побуждения ориентир определен стимулированием, в рамках внутреннего – мотивацией.

В заключении отметим, что система управления персоналом ориентирована на различные направления деятельности: от обеспечения организации высококвалифицированными кадрами до управления трудовыми отношениями в трудовом коллективе и организацией рабочего процесса, от оценки персонала до мотивации и стимулирования и удержания работающих специалистов и руководителей.

1.2 Основные методы управления персоналом в организации

Управление персоналом осуществляется при помощи научно разработанных методов. Методы – это способ влияния на коллектив или отдельного работника для достижения поставленной цели, координации его деятельности в процессе функционирования организации [3, с.37].

К основным методам управления персоналом отнесены следующие [8, с.53]:

1) Экономические методы – приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономические методы базируются на использовании экономических стимулов и известны как «метод пряника». С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллектива, отдельных работников.

2) Организационно-распорядительные методы (административные) – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер.

Можно выделить следующие способы административного воздействия:

- организационные воздействия: штатное расписание; положение о подразделениях; должностные инструкции; организация рабочего места; коллективный договор; правила трудового распорядка; организационная структура управления; устав учреждения. Эти документы (кроме устава) могут оформляться в виде стандартов учреждения и обязательно вводятся в действие приказом руководителя. С другой стороны, реализация организационных воздействий в значительной степени зависит от менталитета работников, их готовности неукоснительно соблюдать инструкции и работать по правилам, утвержденным администрацией;

- распорядительные воздействия: приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование труда; координация работ; контроль исполнения. Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, исполнение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления учреждения в заданных параметрах путем прямого административного регулирования. Наиболее категоричная форма распорядительного воздействия – приказ. Его невыполнение влечет за собой соответствующую санкцию (наказание);

- материальная ответственность и взыскания: добровольное возмещение ущерба учреждению или пациенту, которому был нанесен вред здоровью или спровоцировано развитие другого заболевания; удержания из заработной платы; депремирование; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность;

- дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание; выговор;

строгий выговор; понижение в должности; увольнение;

- административная ответственность: предупреждения; штрафы; возмещение ущерба. Роль административной ответственности в последнее время возросла. Все чаще стали налагаться штрафы за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение приказов и распоряжений и т. д.

Административные методы управления могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие [29, с.36].

3) Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии.

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к работе и влияют на персонал с помощью психологических механизмов с целью переведения административной задачи в понимание обязанностей, внутренней потребности человека.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Как видно из приведенных выше определений, методы управления и методы руководства взаимосвязаны, они имеют общую основу, реализуют общие цели и задачи.

Основные методы управления персоналом систематизированы на рисунке 5.

В соответствии со сведениями рисунка 5 можно отметить три основных группы методов управления персоналом для организаций. Административные методы ориентированы на такие составляющие системы управления, как сформированный стиль управления, уровень власти, сформированная дисциплина в организации, чувство долга работников. Административные методы представлены нормативно-правовыми методами и организационно-

распорядительными. Первые – представляют собой совокупность средств законодательного, нормативного воздействия на социально-правовые отношения персонала в организации, вторые – включают в себя формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений, контроль за организацией деятельности.

Экономические и социально-психологические методы управления персоналом базируются на использовании кадровых технологий (подбор и найм, обучение, мотивация и стимулирование и т.д.).

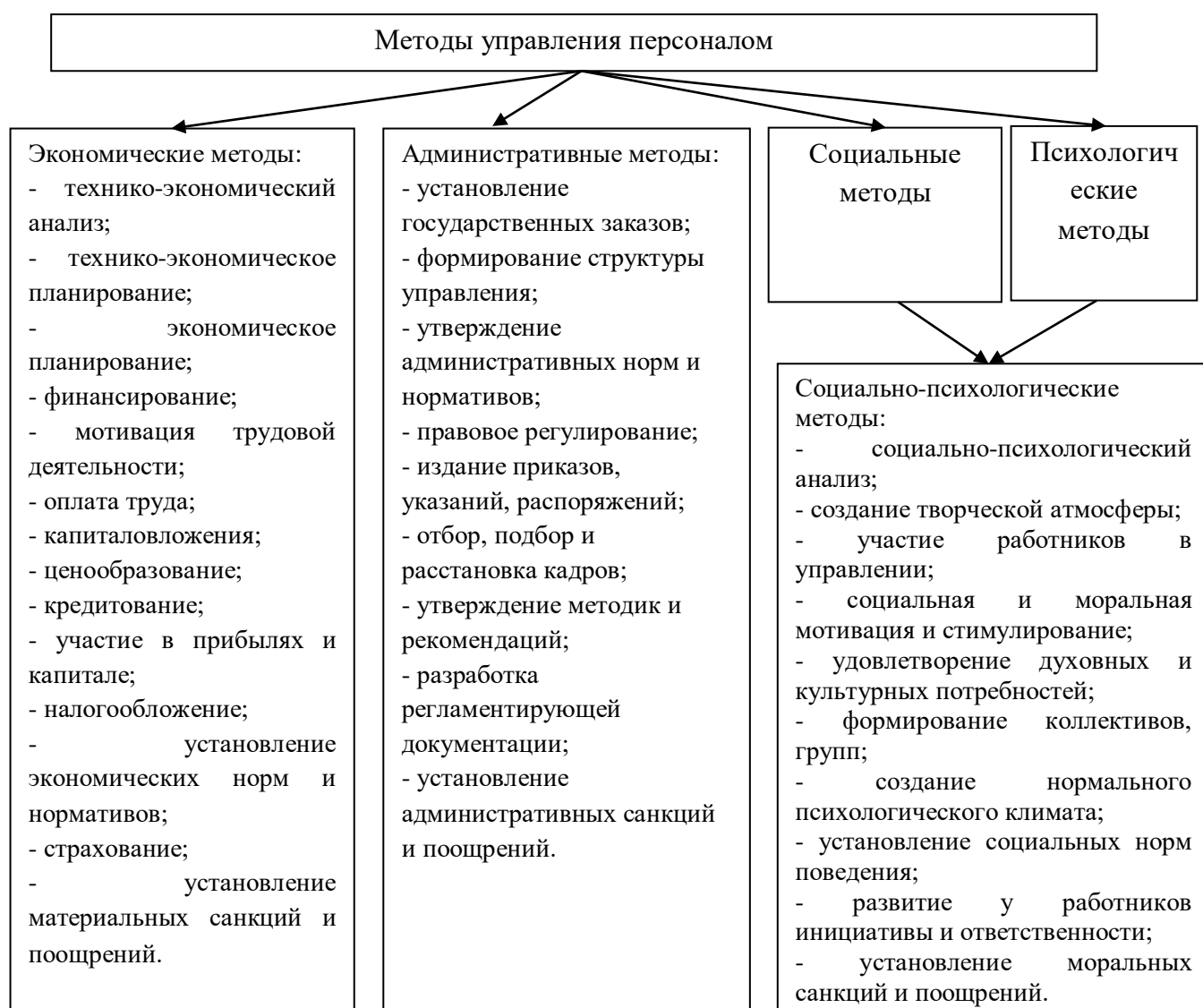


Рисунок 5 – Методы управления персоналом организации [9, с.106]

Глубокое преобразование в производстве стало причиной изменения

отношения к персоналу организации [25, с.79]. Если ранее акцент делался на технике, в то время как человек рассматривался как дополнение к ней, то сейчас техника является помощником человека. В связи с этим и были разработаны новые, современные стили и методы управления персоналом организации. Раньше люди стремились к усовершенствованию технологий настолько, чтобы они перестали быть зависимыми от человека, его квалификации или рабочей силы, что давало возможность заметно сэкономить не только на заработной плате, но и на поиске и найме сотрудников.

Как было выяснено, управление персоналом включает в себе действия и мероприятия по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, а система управления персоналом – совокупность этих действий и их реализация уполномоченными сотрудниками. Для успешного функционирования предприятие должно выбрать оптимальную совокупность методов управления и применяемых кадровых технологий, которые, во-первых, позволят повысить качество рабочего процесса и максимизировать заинтересованность сотрудников в труде, во-вторых, не допустить нерациональных затрат на штатный персонал и организацию кадровой работы [28, с.97].

1.3 Взаимозависимость методов в управлении персоналом и жизненного цикла организации в процессах обеспечения конкурентоспособности

Вектор методов управления персоналом и кадровых технологий зависит от стадии жизненного цикла. Теория жизненного цикла организации достаточно широко освещена в современной научной литературе, специфика каждого этапа прописана, в том числе и специфика системы управления человеческими ресурсами. Основное назначение концепции жизненного цикла организации – объяснение изменений, которые происходят в компании с течением времени [5, с.224].

Этап зарождения характеризуется единоначалием, преобладанием

неформальных отношений и прямых связей всех участников производственного процесса. Требования к работникам - инициативность, коммуникабельность, новаторство, ответственность. Первостепенным на этапе зарождения является квалификация: во-первых, управленческого персонала - решения должны приниматься очень быстро, и, во-вторых, исполнителей на рынке труда [24, с.83].

Этап роста предполагает усложнение и упорядочение организационной структуры. Персонал уже более специализирован, но еще необходима некая универсальность, на данном этапе формируется основной персонал и обслуживающий вследствие горизонтального разделения труда. Широко применяются программы обучения, привлекаются молодые сотрудники с перспективой работы в компании.

Этап зрелости характеризуется стабильностью, жесткостью организационной структуры, необходимостью делегирования полномочий, ввиду этого, с одной стороны, персонал должен четко выполнять поставленную задачу, с другой – необходима креативность, широкий взгляд, нестандартность решений, возможность брать на себя ответственность. На этапе зрелости в компании уже создан коллектив, команда, работающая достаточно эффективно и согласованно, обычно уже четко сформирована организационная культура, есть свои негласные правила, закономерности.

Этап спада характеризуется возвращением к жесткому руководству, единоначалию. Работники обычно теряют приверженность фирме, в плане компетенций - узко специализированы. Этап спада – это кризис во внешней, и во внутренней среде.

Существуют и другие классификации жизненных циклов организации. Л. Грейнер выделил следующие этапы жизненного цикла [30]:

Стадия 1 «Рост через креативность» включает в себе начальные процессы построения организационной деятельности и комплектование штата сотрудников.

Стадия 2 «Рост через директивное руководство» характеризуется

построением организационной структуры, определением функциональных обязанностей отдельных сотрудников предприятия.

Стадия 3 «Рост через делегирование» включает в себе формирование властных иерархий и векторов подчинения.

Стадия 4 «Рост через координацию» определена коррекцией сформированных организационно-управленческих связей.

Стадия 5 «Рост через сотрудничество» характеризуется актуализацией организационно-управленческой структуры предприятия в направлении обеспечения ее гибкости.

На стадии зарождения по А.А. Бабаеву, стадии «рост через креативность» по Л. Грейнеру логично говорить об использовании таких кадровых технологий, как подбор, найм персонала, при этом, приоритет отдается административным и экономическим методам управления.

Стадия роста по А.А. Бабаеву активно использует такие кадровые технологии, как оценка, обучение, мотивация. Эти же кадровые технологии используются на стадиях жизненного цикла Л. Грейнера «рост через директивное руководство», «рост через делегирование», «рост через координацию», «рост через сотрудничество».

На стадии роста, как и на стадии зрелости, активное развитие получают не только кадровые технологии в их традиционной форме, но и технологии, базирующиеся на использовании новых инструментов. Например, активно используются новые виды и формы обучения. Приоритет отдается не столько административным и экономическим методам управления, сколько социально-психологическим.

Например, в настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, заимствованные с Запада. К числу таких методов относятся [12, с. 85]:

- модульное обучение;
- дистанционное обучение;
- обучение действием;

- обучение в рабочих группах;
- метафорическая игра;
- обучение по методу «Shadowing» и проч.

Таблица 6 – Методы обучения и развития персонала

Метод	Описание	Использование на практике
1	2	3
1. Лекции	Пассивный метод обучения, который заключается в себе предоставление теоретико-методологического материала слушателю.	Используется современными компаниями
2. Инструктаж	Заключает в себе метод, который предоставляет возможность передачи знаний, навыков, умений обучающемуся.	Активно используется современными компаниями
3. Shadowing	Метод, который предоставляет возможность сотруднику стать «тенью» более опытного сотрудника на срок не менее двух дней; за этот период сотрудник следит за трудовым процессом своего объекта, фиксирует для себя важные моменты из его практики.	Используется редко
4. Secondment	Представляет собой разновидность ротации кадров, то есть предполагает перемещение сотрудника с одного рабочего места на другое для возможности перенятия опыта и новых знаний. Secondment бывает краткосрочным – около 100 часов, либо долгосрочным (до 1 года).	Используется редко
5. Buddying	Методика, при которой случае участники обучения равноправны: за одним сотрудником закрепляется другой сотрудник - «партнер», который предоставляет ему подробную информацию о работе путем обратной связи о действиях и решениях.	Используется редко
6. Action learning	Обучение предполагается в группах (не более 6 человек; 1 цикл: от 3 до 12 месяцев). Участники работают над реальными задачами, а не искусственными и придуманными.	Используется редко
7. Метафорическая игра	Метод обучения, который заключается в себе организацию активной работы участников через метафорическую установку решения задач (с помощью данной методики предоставляется возможность развить креативное мышление сотрудников).	Используется редко
8. Basket-метод	Имитация ситуаций, часто встречающихся в работе (разобрать завал с бумагами на рабочем столе за короткий промежуток времени). Метод развивает способности к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов с учетом срочности, и важности.	Используется редко

1	2	3
9. StoryTelling	Используется, как правило, при адаптации сотрудника к новому месту работы, формирует лояльность и мотивирует через рассказы и истории об организации.	Используется редко
10. Наставничество	Руководство молодого специалиста опытным сотрудником – обучение предполагается на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации.	Активно используется современными компаниями
11. Coaching	Коучинг включает в себе систему принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей.	Активно используется современными компаниями
12. Бизнес-тренинг	Предполагает метод краткосрочного обучения с целью повышения квалификации, приобретения новых навыков сотрудниками организации. В бизнес-тренинге может участвовать до 12–14 человек; минимальная его продолжительность – от 8 часов (стандартный вариант – 2 дня / 16 часов)	Активно используется современными компаниями
13. Кейс-метод	Метод предполагает необходимость решения поставленных задач, приближенных к реальной обстановке в организации.	Активно используется
14. Бизнес-симуляция	Данный метод, как и кейс-методика, предполагает вовлечение сотрудников в деловую игру посредством моделирования максимально приближенной к реалиям функционирования организации ситуации (путем проб и ошибок участники должны разработать оптимальные решения поставленных задач).	Активно используется современными компаниями
15. Вебинар	Онлайн-тренинг, нацеленный на приобретение новых навыков.	Активно используется современными компаниями
16. Обучение в рабочих группах	Предполагает формирование группы, перед участниками ставится задача, которую предполагается решить сообща.	Активно используется современными компаниями
17. Круг качества	Метод, заключающий в себе необходимость разработки сотрудниками организации, объединившись в рабочие группы (участниками метода) конкретных решений по проблемам управления организацией.	Используется современными компаниями
18. Самообучение	Наиболее простой вид обучения, обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно.	Активно используется современными компаниями

С развитием Интернета и IT-технологий, таким образом, появились новые

виды и формы кадровых технологий.

Что касается стадии спада, то каких-либо значительных затрат на управление персоналом не предусмотрено, предприятие все усилия направляет на совершенствование производства, обновление оборудования, в то время, как кадровым преобразованиям должного внимания, как правило, не уделено [10, с.200].

Основным нормативно-правовым документом, организующим трудовой процесс в организации, является Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) [1].; помимо ТК РФ в рамках организации управленческой деятельности важны внутренние нормативно-правовые акты (Трудовой договор, Положение о персонале, Положение о стимулировании труда и т.д.).

В качестве вывода отметим, что формирование вектора системы управления персоналом и методов управления оказывают влияние на конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

На каждом из этапов жизненного цикла, как выяснено, приоритет отдается использованию тех или иных методов и кадровых технологий: на стадиях зарождения предпочтение отдается формированию эффективной системы подбор, найм персонала; стадии роста ориентированы на оценку персонала, формирование результативной системы обучения, а также мотивацию сотрудников; на стадии спада каких-либо значительных затрат на управление персоналом не предусмотрено, как кадровым преобразованиям должного внимания, как правило, не уделено. Важно отметить, что для успешного прохождения стадий жизненного цикла и обеспечения конкурентных позиций предприятия в настоящее время используются нетрадиционные кадровые технологии (например, при подборе персонала применяются методики рекрутинга, хедхантинга; в системе обучения применяются дистанционные методы и так далее).

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ЯНДЕКС

2.1 Краткая характеристика организации и его организационная структура управления

Компания компании Яндекс – российская транснациональная компания, владеющая одноимённой системой поиска в Сети, интернет-порталами и службами в нескольких странах. Наиболее заметное положение занимает на рынках России, Турции, Белоруссии и Казахстана.

Датой запуска компании отмечено 23 сентября 1997 года.

Основателями компании Яндекс являются. Аркадий Юрьевич Волож, Илья Валентинович Сегалович, Елена Колмановская и другие.

Миссия компании Яндекс – «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».

Основа работы компании Яндекс – технологический подход и статистическая проверка всех содержательных изменений на сервисах. Любое изменение должно быть обосновано – это помогает нам понять, действительно ли оно полезно, действительно ли хорошо для пользователей.

В компании Яндекс сформирована гибкая макро-логистическая система бизнес-модели. В таблице 7 представлены плюсы и минусы макро- и микро-систем.

Таблица 7 – Плюсы и минусы макро и микрологистических систем

Вид системы		Плюсы	Минусы
Макро-системы	С прямыми связями	Обеспечение быстрой связи и более полной и прозрачной информации между подразделениями организации. Применение макро системы целесообразно к использованию в крупных организациях (когда деятельность предприятия, его сбытовой, транспортной, складской деятельности отлажена).	Высокие издержки на формирование бизнес-модели, сложность в изначальном построении.
	Эшелонированные		
	Гибкие (характерно для компании Яндекс)		

Макро системы бизнес-модели целесообразны к внедрению в крупных организациях (применяется в компании Яндекс) для целей обеспечения эффективности полного цикла движения товарно-материальных и финансовых ценностей и потоков, при этом, выбор вида цикла зависит от характеристики деятельности предприятия (в компании Яндекс применяется гибкая макро система).

Рассмотрим, как сформированная на предприятии модель, влияет на особенности построения системы менеджмента качества в компании Яндекс. Сегодня выделяют следующие виды бизнес моделей:

1. Франчайзинг.
2. Прямые продажи.
3. B2B.
4. B2C.
5. B2G.
6. G2B.

Характеристика особенностей системы менеджмента в рамках отдельных бизнес-моделей приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Система управления инвестициями в рамках отдельных бизнес-моделей

Бизнес-модель	Особенность системы управления
Франчайзинг	Система управления должна быть связана с головной организацией, обособленность нецелесообразна
Прямые продажи	Необходимо формирование управленческой деятельности в деятельности в разрезе сегментов
B2B	Возможность формирования системы управления в соответствии со сформированной бизнес-моделью (мероприятия и модель системы управления составляется уполномоченными сотрудниками самостоятельно)
B2C (характерно для компании Яндекс)	Возможность формирования системы управления в соответствии со сформированной бизнес-моделью (мероприятия и модель системы управления инвестициями составляется уполномоченными сотрудниками самостоятельно)
B2G	Необходимо согласование с правительственными органами
G2B	Необходимо согласование с правительственными органами

Для компании Яндекс характерен тип бизнес-модели B2C (система

управления формируется на усмотрение уполномоченных сотрудников).

Для компании Яндекс характерна бизнес-модель:

1. По фундаментальным представлениям о бизнесе – создание новых потребностей (на предприятии немаловажное внимание уделено поиску новых видов услуг на основании изменения потребностей клиентов).
2. По отбору клиентов – привлекаются клиенты существующего рынка.
3. По системе производства – технологии производства классические с ориентиром на внедрение новых технологий в обслуживании клиентов.
4. По каналам распределения – бизнес-модель с прямыми связями.

По открытости системы бизнес-модель компании Яндекс относится к типу открытой системы бизнес-модели.

Кадровый состав компании Яндекс приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Обеспеченность трудовыми ресурсами компании Яндекс, чел.

Категории	2015 г.	2016 г.	Абс. откл.	2017 г.	Абс. откл.
Персонал, всего:	6325	6412	87	6588	176
Руководители	300	287	-13	392	105
Специалисты и рабочие (в том числе, прочий персонал)	6025	6125	100	6196	71

В 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечен положительный прирост сотрудников предприятия (прирост на 176 чел.), при этом, в 2017 году был принят 71 специалист и 105 руководителей.

Необходимо рассмотреть структуру сотрудников предприятия по половому признаку, таблица 10.

Таблица 10 – Структура сотрудников компании Яндекс по половому признаку

Группы сотрудников по полу	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд.вес, %
мужчины	429	6,8	447	7,0	632	9,6
женщины	5896	93,2	5965	93,0	5956	90,4
Итого	6325	100,0	6412	100,0	6588	100,0

В 2017 году, как и в предыдущие периоды (в 2015 и 2016 годах)

преобладающая доля сотрудников компании Яндекс приходилась на категорию «женщины» (доля составила 90,4%), при этом, доля мужчин составила 9,6% (в 2017 году доля мужчин в составе сотрудников предприятия увеличилась).

Таблица 11 – Структура сотрудников компании Яндекс по уровню образования

Группы сотрудников по образованию	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес
Незаконченное высшее образование	72	1,1	27	0,4	214	3,2
среднеспециальное образование	439	6,9	503	7,8	514	7,8
высшее образование	5814	91,9	5882	91,7	5860	88,9
Итого	6325	100,0	6412	100,0	6588	100,0

В компании Яндекс наибольшая доля сотрудников приходится на группу «сотрудники с высшим образованием», доля которых составила 88,9%, однако, необходимо отметить снижение сотрудников предприятия с высшим образованием в общей штатной численности. Указанный факт свидетельствует о том, что принятые в 2017 году в штат предприятия сотрудники имеют незаконченное высшее образование. Укрупненно организационная структура предприятия представлена на рисунке 6.

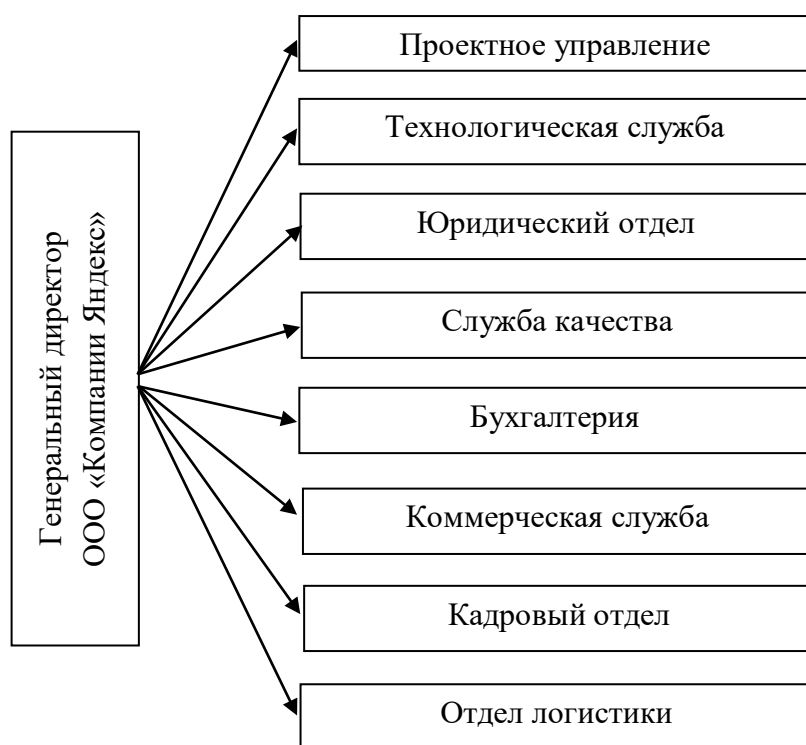


Рисунок 6 – Организационная структура компании Яндекс

Проанализировав организационную структуру компании Яндекс, можно сказать, что она является линейно-функциональной. В рассматриваемом предприятии высшим исполнительным органом управления является генеральный директор. Он контролирует работу всех без исключения органов управления и предприятия и ее структурных подразделений. Руководит разработкой стратегического развития компании. Важной функцией генерального директора является назначение и избрание всего персонала организации. Каждый из руководителей возглавляет свой отдел или службу, руководит ее оперативной работой и отчитывается перед директором за работу своего подразделения.

Сформированная организационная структура и система управления персоналом компании Яндекс, для которой характерны устойчивые связи между подразделениями и характерно четкое разграничение функций свидетельствует о том, что предприятие находится в стадии жизненного цикла «рост». Для компании Яндекс характерна стадия жизненного цикла «рост» по А.А. Бабаеву (рисунок 7).

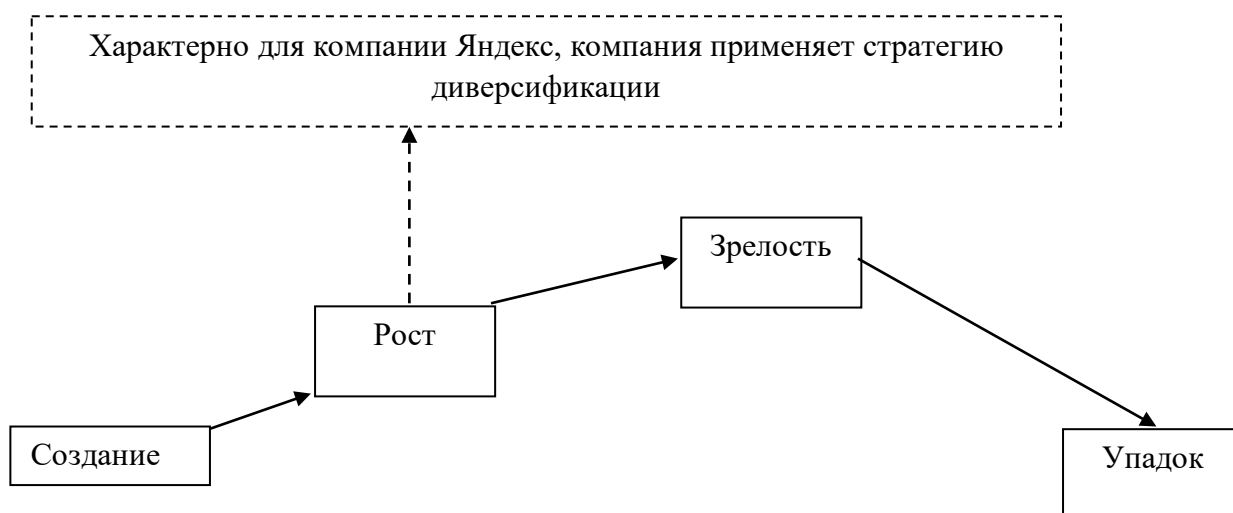


Рисунок 7 – Стадия жизненного цикла для компании Яндекс

По Л. Грейнеру для компании Яндекс характерная стадия жизненного цикла «Рост через директивное руководство». Для компании Яндекс в рамках стадии «Рост через директивное руководство» характерны следующие особенности:

1. В организационной структуре компании Яндекс прописаны основные функции и зоны ответственности по отдельным позициям.

2. В компании Яндекс действует система поощрения, наказания и система контроля (основные кадровые технологии: .

3. Функциональная структура компании Яндекс, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка.

Целями компании Яндекс являются следующие:

- стремление к повышению портфеля клиентов не менее, чем на 1,0% ежегодно;

- обеспечение роста конечного финансового результата деятельности не менее, чем на 1,5% ежегодно.

Компании Яндекс применяет стратегию дифференциации по М.Портеру (определена ориентацией на распределение предоставляемых услуг на как можно большее количество предполагаемых потребителей - клиентов). В рамках выбранной темы исследования далее необходимо провести анализ организационно-финансовых результатов деятельности компании Яндекс и оценить методы управления персоналом, кадровые технологии.

2.2 Анализ организационно-финансовых результатов деятельности организации

Анализ и оценка основных показателей деятельности компании Яндекс будет представлена на основе анализа бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах деятельности компании Яндекс (на основе Приложения).

Судя по данным таблицы 12 можно судить о положительном результате деятельности компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг., чистая прибыль в конце 2017 года сформирована в сумме 108363 тыс. руб.

Таблица 12 – Динамика финансовых результатов деятельности компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг.

в тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка	1302076	1343564	1490415
Себестоимость продаж	981504	999930	1081212
Валовая прибыль	320572	343634	409203
Коммерческие расходы	255092	259276	233041
Управленческие расходы	106626	109789	112993
Прибыль от продаж	-42146	-25431	63169
Доходы от участия в других организациях	1905	2434	4264
Проценты к получению	0	22	327
Проценты к уплате	9327	9825	8464
Прочие доходы	201112	210313	140778
Прочие расходы	52276	51779	62186
Прибыль предприятия до налогообложения	100268	125734	137888
Чистая прибыль	76309	97867	108363

Данные таблицы 12 свидетельствуют, что чистая прибыль компании Яндекс за 2017 год составила 108363 тыс. руб., а в 2016 году – 97867 тыс. руб., в 2015 году – 76309 тыс. руб., то есть, прослеживается положительная динамика конечного финансового результата деятельности. Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности компании Яндекс представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Горизонтальный анализ финансовых результатов деятельности компании Яндекс

Показатель	2016 г. в динамике к 2015 г.		2017 г. в динамике к 2016 г.	
	Абс. (+,-), тыс. руб.	Темп прироста (Тпр), %	Абс. (+,-), тыс. руб.	Темп прироста (Тпр), %
1	2	3	4	5
Выручка	41488	3,2	146851	10,9
Себестоимость продаж	18426	1,9	81282	8,1
Валовая прибыль	23062	7,2	65569	19,1
Коммерческие расходы	4184	1,6	-26235	-10,1
Управленческие расходы	3163	3,0	3204	2,9
Прибыль от продаж	16715	-39,7	88600	-348,4
Доходы от участия в других организациях	529	27,8	1830	75,2
Проценты к получению	22	-	305	1386,4
Проценты к уплате	498	5,3	-1361	-13,9
Прочие доходы	9201	4,6	-69535	-33,1
Прочие расходы	-497	-1,0	10407	20,1

1	2	3	4	5
Прибыль до налогообложения	25466	25,4	12154	9,7
Чистая прибыль	21558	28,3	10496	10,7

Как показывают данные таблицы 13 выручка компании Яндекс в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла на 146581 тыс. руб. или на 10,9%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 41488 тыс. руб. или на 3,2% (рост выручки преимущественно вызван наращиванием оборота услуг). Себестоимость продаж продемонстрировала также тенденцию к росту, а именно повысилась на 81282 тыс. руб. или 8,1% в 2017 году по сравнению с 2016 годом, в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 18426 тыс. руб. или на 1,9%. В общем, прирост полученной в 2017 году чистой прибыли составил 10496 тыс. руб. или 10,7%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом – 21558 тыс. руб. или 28,3%.

Бухгалтерский баланс Яндекс приведен в Приложении, на его основе формируем горизонтальный анализ баланса компании Яндекс (таблица 14).

Таблица 14 – Горизонтальный анализ актива баланса компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг.

Наименование статей актива баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2016 к 2015		Изменения 2017 к 2016	
				Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %	Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	17	8	0	-9	-52,9	-8	-100,0
Основные средства	967673	1016172	1139417	48499	5,0	123245	12,1
Финансовые вложения	19	19	19	0	0,0	0	0,0
Отложенные налоговые активы	9299	8185	9444	-1114	-12,0	1259	15,4
Прочие внеоборотные активы	12244	19406	28344	7162	58,5	8938	46,1
Итого по разделу I	989252	1043790	1177224	54538	5,5	133434	12,8
II. Оборотные активы							

1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы	124079	136123	130178	12044	9,7	-5945	-4,4
НДС по приобретенным ценностям	2828	4260	597	1432	50,6	-3663	-86,0
Дебиторская задолженность	291645	263081	325216	-28564	-9,8	62135	23,6
Денежные средства и денежные эквиваленты	7722	18613	23486	10891	141,0	4873	26,2
Прочие оборотные активы	1937	2011	1870	74	3,8	-141	-7,0
Итого по разделу II	428209	424088	479347	-4121	-1,0	55259	13,0
БАЛАНС	1417461	1467878	1656571	50417	3,6	188693	12,9

Имущество предприятия, судя по данным таблицы 14, увеличилось в 2017 году по сравнению с прошлым периодом на 188693 тыс. руб. или на 12,9% (в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 50417 тыс. руб. или на 3,6%).

Преимущественно положительная динамика сформированного имущества компании Яндекс определена приростом внеоборотных активов на 133434 тыс. руб. или на 12,8% в 2017 году по сравнению с 2016 годом (увеличились все статьи внеоборотных активов за исключением нематериальных активов); приростом оборотных активов на 55259 тыс. руб. или на 13,0% (отмечено увеличение дебиторской задолженности, денежных средств и их эквивалентов).

Горизонтальный анализ пассива баланса предприятия представлен ниже в таблице 15.

Таблица 15 – Горизонтальный анализ пассива баланса компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг.

Наименование статей актива баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2016 к 2015		Изменения 2017 к 2016	
				Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %	Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %
1	2	3	4	5	6	7	8
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	100	100	100	0	0,0	0	0,0

1	2	3	4	5	6	7	8
Переоценка внеоборотных активов	88284	87364	85469	-920	-1,0	-1895	-2,2
Резервный капитал	5	5	5	0	0,0	0	0,0
Нераспределенная прибыль	824631	920030	1027912	95399	11,6	107882	11,7
Итого по разделу III	913020	1007499	1113476	94479	10,3	105977	10,5
IV. Долгосрочные обязательства							
Отложенные налоговые обязательства	21549	33399	43120	11850	55,0	9721	29,1
Прочие обязательства	38409	46175	52319	7766	20,2	6144	13,3
Итого по разделу IV	59958	79574	95439	19616	32,7	15865	19,9
V. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	110750	77500	48400	-33250	-30,0	-29100	-37,5
Кредиторская задолженность	302874	269190	359034	-33684	-11,1	89844	33,4
Доходы будущих периодов	2162	2147	2128	-15	-0,7	-19	-0,9
Оценочные обязательства	28505	31968	37776	3463	12,1	5808	18,2
Прочие обязательства	192	0	318	-192	-100,0	318	-
Итого по разделу V	444483	380805	447656	-63678	-14,3	66851	17,6
БАЛАНС	1417461	1467878	1656571	50417	3,6	188693	12,9

Источники формирования имущества компании Яндекс сформированы в 2017 году в объеме 1656571 тыс. руб., при этом, собственные средства предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились на 105977 тыс. руб. или на 10,5% (в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 94479 тыс. руб. или на 10,3%), долгосрочные обязательства возросли на 15865 тыс. руб. или на 19,9% (в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 19616 тыс. руб. или на 32,7%), краткосрочные обязательства возросли на 66851 тыс. руб. или на 17,6% (в 2016 году по сравнению с 2015 годом отмечено их сокращение на 50417 тыс. руб. или на 3,6%)

По итогу в целом можно судить о положительной динамике наращивания

имущества предприятия за период 2015 – 2017 гг. Вертикальный анализ актива и пассива баланса компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг. сформирован в таблице 16.

Таблица 16 – Вертикальный анализ актива и пассива баланса компании Яндекс за период 2015 – 2017 гг., в %

Наименование статей актива баланса	2015 г.	2016 г.	2017 г.
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	0,0	0,0	0,0
Основные средства	68,3	69,2	68,8
Финансовые вложения	0,0	0,0	0,0
Отложенные налоговые активы	0,7	0,6	0,6
Прочие внеоборотные активы	0,9	1,3	1,7
Итого по разделу I	69,8	71,1	71,1
II. Оборотные активы			
Запасы	8,8	9,3	7,9
НДС по приобретенным ценностям	0,2	0,3	0,0
Дебиторская задолженность	20,6	17,9	19,6
Денежные средства и денежные эквиваленты	0,5	1,3	1,4
Прочие оборотные активы	0,1	0,1	0,1
Итого по разделу II	30,2	28,9	28,9
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	0,0	0,0	0,0
Переоценка внеоборотных активов	6,2	6,0	5,2
Резервный капитал	0,0	0,0	0,0
Нераспределенная прибыль	58,2	62,7	62,1
Итого по разделу III	64,4	68,6	67,2
IV. Долгосрочные обязательства			
Отложенные налоговые обязательства	1,5	2,3	2,6
Прочие обязательства	2,7	3,1	3,2
Итого по разделу IV	4,2	5,4	5,8
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	7,8	5,3	2,9
Кредиторская задолженность	21,4	18,3	21,7
Доходы будущих периодов	0,2	0,1	0,1
Оценочные обязательства	2,0	2,2	2,3
Прочие обязательства	0,0	0,0	0,0
Итого по разделу V	31,4	25,9	27,0
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0

В структуре актива баланса большой удельный вес занимают основные

средства (доля составила в 2017 году 68,8%) и дебиторская задолженность, доля которой в 2017 году составила 19,6%. В структуре пассива баланса компании Яндекс собственные средства сформированы в доле 67,2%, то есть преобладают в структуре формирования источников имущества, что положительно сказывается на финансовом состоянии предприятия, доля заемных средств составила в 2017 году 32,8%.

Агрегированный аналитический баланс представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Агрегированный аналитический баланс компании Яндекс за 2017 год, в тыс. руб.

Актив	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	Пассив	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1. Внеоборотные активы (ВА)	1043790	1177224	1. Собственный капитал (СК)	1007499	1113476
2. Оборотные активы (ОА)	424088	479347	2. Заемный капитал (ЗК)	460379	543095
2.1. Запасы и затраты (ЗиЗ)	142394	132645	2.1. Долгосрочные заемные средства (ДЗС)	79574	95439
2.2. Дебиторская задолженность (ДЗ)	263081	325216	2.2. Краткосрочные кредиты и займы (ККЗ)	111615	88622
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	18613	23486	2.3. Кредиторская задолженность (КЗ)	269190	359034
Имущество (ВБ)	1467878	1656571	Источники формирования имущества (ВБ)	1467878	1656571

Агрегированный баланс, сформированный в таблице 17 позволит сгруппировать активы и пассивы по степени их ликвидности (таблицы 18 и 19).

Таблица 18 – Группировка статей актива баланса компании Яндекс, в тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
А1 – наиболее ликвидные активы	7722	18613	23486
А2 – быстро реализуемые активы	291645	263081	325216
А3 – медленно реализуемые активы	128844	142394	132645
А4 – трудно реализуемые активы	989252	1043790	1177224
ИТОГО:	1417461	1467878	1656571

Наиболее ликвидные активы в 2017 году увеличились (составили 23486 тыс. руб.), что позитивно сказалось на обеспечении ликвидности предприятия; быстрореализуемые активы, представленные дебиторской задолженностью, также отмечены с тенденцией к росту (негативным моментом является то, что более половины дебиторской задолженности приходится на проблемную задолженность, которая в 2017 году сформирована в сумме 186675 тыс. руб.). Общая величина имущества компании Яндекс сформирована в сумме 1656571 тыс. руб.

Таблица 19 – Группировка статей пассива баланса компании Яндекс, в тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
П1 – наиболее срочные обязательства	302874	269190	359034
П2 – краткосрочные обязательства	141609	111615	88622
П3 – долгосрочные пассивы, погашение которых предполагается более чем через год	59958	79574	95439
П4 – устойчивые пассивы	913020	1007499	1113476
ИТОГО:	1417461	1467878	1656571

Наиболее срочные обязательства в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличились и составили 359034 тыс. руб.; по статье «устойчивые пассивы» отмечен прирост (собственный капитал в 2017 году сформирован в сумме 1113476 тыс. руб.). Соотношение активов и пассивов баланса предприятия приведено в таблице 20.

Таблица 20 – Соотношение активов и пассивов баланса компании Яндекс

2015 г.		2016 г.		2017 г.		Норматив
актив	пассив	актив	пассив	актив	пассив	
1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
7722	302874	18613	269190	23486	359034	$A_1 > P_1$
291645	141609	263081	111615	325216	88622	$A_2 > P_2$
128844	59958	142394	79574	132645	95439	$A_3 > P_3$
989252	913020	1043790	1007499	1177224	1113476	$A_4 < P_4$

В компании Яндекс сопоставление групп по активу и пассиву имеет следующий вид в 2017 году: $A_1 < P_1$; $A_2 > P_2$; $A_3 > P_3$; $A_4 > P_4$. Исходя из этого, на конец отчетного периода, можно охарактеризовать ликвидность баланса как недостаточную (важно либо повышать наиболее ликвидные активы предприятия, либо сокращать наиболее срочные обязательства).

В качестве вывода важно отметить, что деятельность компании Яндекс за рассматриваемый период 2015 – 2017 гг. продемонстрировала позитивную динамику. Увеличение чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом составило 10,7%.

Оценка бухгалтерского баланса предприятия позволила судить о положительной тенденции деятельности компании Яндекс (имущество предприятия увеличилось в 2017 году по сравнению с прошлым периодом на 12,9%). В структуре актива баланса компании Яндекс в 2017 году наибольший удельный вес занимают основные средства (доля составила 68,8%) и дебиторская задолженность (доля составила 19,6%); в структуре пассива баланса компании Яндекс собственные средства сформированы в объеме 67,2%, доля заемных средств составила в 2017 году 32,8%.

2.3 Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

В компании Яндекс сформирована реактивная кадровая политика, которая заключается в контроле факторов, свидетельствующих о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причин их возникновения. Направлениями кадровой деятельности в компании Яндекс являются

следующие:

- развитие корпоративной культуры и формирование системы ценностей персонала для поддержания морально-психологического климата в коллективе;
- формирование оптимальной организационной структуры, контроль эффективности ее функционирования и реформирование при необходимости;
- организация эффективной системы управления персоналом и реализации кадровых технологий (отбора и найма, мотивации и стимулирования, планирования кадров, обучения и так далее).

В 2018 году продолжена реализация Стратегии развития кадрового потенциала компании Яндекс; в перспективе до конца 2019 года предполагается переход на делегирование полномочий (то есть, предполагается переход к стадии жизненного цикла «рост через делегирование» по Л. Грейнеру).

Система кадровых технологий в компании Яндекс на существующих стадиях развития (стадия «роста», стадия «рост через директивное руководство») включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов;
- набор и подбор персонала;
- определение заработной платы и компенсации (мотивация и стимулирование);
- профориентация и адаптация;
- профессиональное обучение;
- оценка трудовой деятельности;
- повышение, понижение, перевод и увольнение сотрудников.

Руководство компании Яндекс ориентировано на две группы методов в рамках управления персоналом (административные и экономические).

Административные методы определены сформированной нормативной документацией. Правовые аспекты деятельности по управлению персоналом в компании Яндекс целесообразно разграничить на два блока:

- внешняя нормативно-правовая документация (Трудовой кодекс РФ,

Федеральный закон от 28.12.2016 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О специальной оценке условий труда»);

- внутренняя правовая документация (сформированные внутренние документы: Трудовые договоры, должностные инструкции и проч.).

Прежде всего, система управления персоналом определена ТК РФ, также Федеральным законом от 28.12.2016 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О специальной оценке условий труда».

В рамках внутренней правовой документации по управлению персоналом в компании Яндекс, прежде всего, важен Трудовой договор, который содержит в себе основные условия принятия кандидата на работу, обязанности и ответственность каждой из сторон (как работника, так и работодателя), сведения о размере предполагаемого оклада и проч.

Также в рамках системы управления персоналом немаловажны такие внутренние документы, как должностные инструкции (определяют функциональные обязанности конкретной должности), штатное расписание (содержит сведения обо всех штатных единицах, сформированных в организации) и прочие документы.

Проанализируем систему управления персоналом компании Яндекс в рамках сформированной стадии жизненного цикла (таблица 21).

Таблица 21 – Оценка системы управления персоналом компании Яндекс в рамках сформированной стадии жизненного цикла

Подсистема управления персоналом	Содержание функции на стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство»
1	2
Анализ и планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале
Подбор и найм персонала	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала.
Аттестация персонала	Оценивания кандидатов на вакантную должность, аттестация и ротация персонала.
Развитие персонала	Развитие персонала в компании Яндекс включает в себе мероприятия по повышению квалификационных качеств сотрудников, приобретению ими новых навыков и совершенствованию имеющихся для целей повышения качества рабочего процесса.

1	2
Мотивация персонала	Подсистема включает в себе совокупность применяемых мероприятий материального и нематериального характера для обеспечения заинтересованности сотрудников в труде.
Учет сотрудников	Учет всех движений, связанных с трудовыми кадрами, в том числе, учет приема на работу сотрудников, их выбытия, анализ штатных передвижений внутри компании Яндекс и так далее.
Организация трудовых отношений на предприятии	Мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.
Создание условий труда	Формирования оптимальных условий труда для организации трудового процесса, при этом, формирование условий труда ориентировано на законодательные нормы.
Социальное развитие	Развитие корпоративной культуры, обеспечения благоприятного социально-психологического климата. В компании Яндекс празднуется день рождения 02 марта, проводятся коллективные корпоративные мероприятия (Женский и Мужской дни, Новогодний праздник).
Кадровая безопасность	Решение правовых вопросов трудовых соглашений.

Рассмотрим каждую подсистему.

Анализ и планирование персонала в компании Яндекс: к этой подсистеме принадлежат разработка кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда. Данная кадровая технология важна на любой стадии жизненного цикла.

В компании Яндекс функция кадрового планирования выполняется лишь при наличии потребности, изменении организационных условий трудового процесса, то есть не систематически, а эпизодически.

Подбор и найм персонала предусматривает проведение собеседований, тестов, анкетирования для выяснения интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств для выполнения должностных обязанностей.

При подборе применяются различные требования к кандидатам по служебным заявкам. Для наиболее точной оценки кандидатов используются различные виды тестов: профессиональные и психологические.

Кадровая технология «подбор и наем» активно использовалась на стадии жизненного цикла «зарождение», в условиях функционирования стадии «рост» / «рост через директивное руководство» ее роль несколько снизилась.

Аттестация и оценка персонала: персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка производимой работы и ее результатов. Оценка и аттестациям персонала в компании Яндекс должным образом не проводится.

В рамках сложившейся стадии жизненного цикла – одна из основных кадровых технологий. Аттестация в компании Яндекс проводится в форме устного тестирования. Указанная форма проведения деловой оценки не очень удобна и затратна (сопровождается бумажной волокитой, требует значительных затрат времени на обработку тестовых заданий и обобщения результатов).

Обучение и развитие персонала. На стадии «рост» / «рост через директивное руководство» данная кадровая технология – одна из стратегически важных.

Организация учебы и повышение квалификации персонала: учеба персонала, переподготовка и повышение квалификации. Данная функция в компании Яндекс практически не выполняется, ограничена в связи с недостаточностью средств и нежеланием руководства инвестировать в человеческий капитал.

Следует, однако, иметь в виду, что обучение персонала – это основа для реализации и успешного функционирования системы качества и, в конечном счете, эффективной деятельности. На наш взгляд настоятельно необходимо формирование системы внутреннего обучения.

Для учета сотрудников используется программа Учет сотрудников 2.1.8s (программа для ведения базы данных и учета посетителей, организаций, услуг, договоров, документов, сотрудников). Функция кадрового делопроизводства в компании Яндекс выполняется в полной мере.

Организация трудовых отношений: мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования

по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.

Создание условий труда: создание безопасных условий труда сотрудников компании Яндекс (условия труда на предприятии соблюдены). Данная кадровая технология также важна на любой стадии жизненного цикла.

Социальное развитие: в компании Яндекс немаловажная роль отведена формированию и развитию корпоративной культуры, обеспечению благоприятного социально-психологического климата.

В компании Яндекс сформирован единоначальный стиль управления. Однако, в условиях сложившейся стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство» сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять свои минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка.

Кадровая безопасность: данную функцию в компании Яндекс выполняет главный бухгалтер. Данная кадровая технология важна на любой стадии жизненного.

Мотивация и стимулирование персонала: на стадии «рост» / «рост через директивное руководство» данная кадровая технология для компании Яндекс – одна из стратегически важных.

В компании Яндекс применяются как материальные методы мотивации и стимулирования, так и нематериальные (рисунок 8). Основным мотивационным фактором является заработная плата.

Основой системы материального стимулирования компании Яндекс является заработная плата, а также система бонусов и премий. Основой системы нематериального стимулирования является:

- компенсация компанией медицинской страховки для сотрудников фирмы;
- организация корпоративных и праздничных мероприятий;
- организация культурного досуга сотрудников;

- организация профессиональных конкурсов и соревнований;
- использование почетных грамот;
- размещение фото на доске почета;
- обучение сотрудников за счет средств работодателя компании Яндекс.

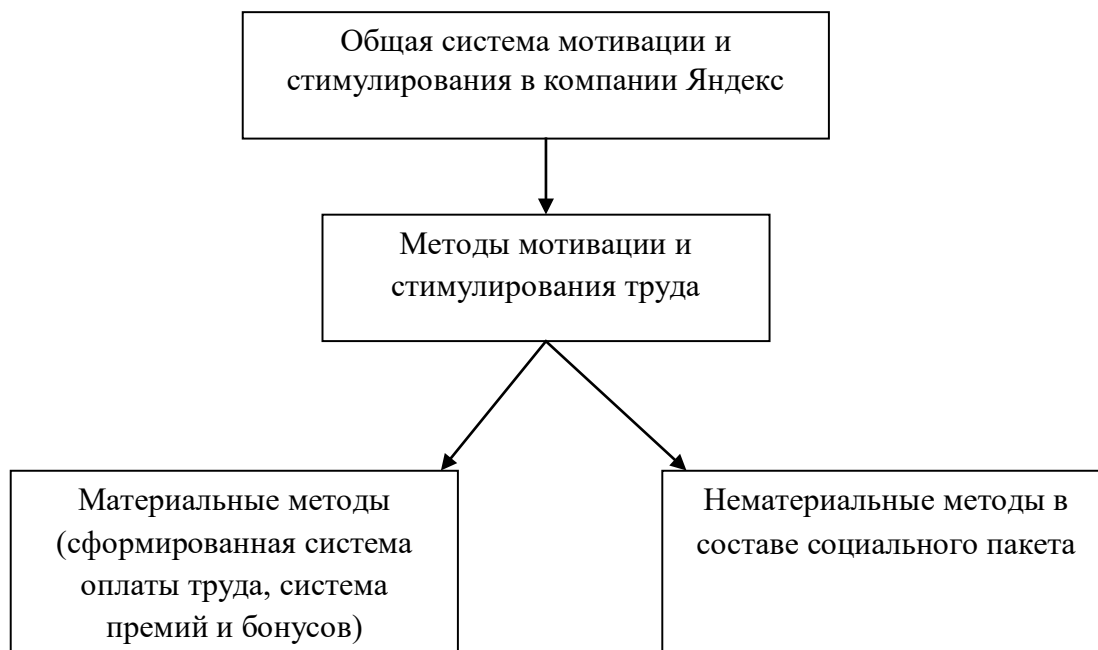


Рисунок 8 – Общая система мотивации и стимулирования труда персонала в компании Яндекс

Использование трудовых ресурсов в организации компании Яндекс - вид деятельности, направленный на:

- повышение уровня закрепляемости персонала и его заинтересованности в труде;
- ориентация на закрепление за каждым сотрудником специфических полномочий;
- ориентация на повышение производительности труда сотрудников организации.

В материальной системе мотивации и стимулирования наиболее значимым экономическим методом мотивации и стимулирования в компании Яндекс является заработная плата, начисляемая по повременно-премиальной системе оплаты труда, при которой размер заработной платы работника зависит

соответствующего присвоенному оклада. Умножением среднедневного оклада на количество отработанных дней (часов) определяется месячный оклад каждого работника.

Необходимо проанализировать динамику и структуру фонда оплаты труда компании Яндекс. Результаты анализа фонда оплаты труда в компании Яндекс в 2015 – 2017 гг. приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Анализ фонда оплаты труда в компании Яндекс за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения 2016 к 2015		Изменения 2017 к 2016	
				Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %	Абс. (+,-), тыс. руб.	Тпр, %
Численность работников, чел.	6325	6412	6588	87	1,4	176	2,7
Выручка, в тыс. руб.	1302076	1343564	1490415	41488	3,2	146851	10,9
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб./чел.	31	32	32,5	1	3,2	1	1,6
Производительность труда, тыс.руб.	206	210	226	4	1,8	17	8,0

Учитывая, что среднемесячная начисленная заработная плата в России в декабре 2017 года составила 36 703 рублей, можно говорить о недостаточной материальной заинтересованности персонала компании Яндекс. Производительность труда в компании Яндекс продемонстрировала положительную тенденцию, что соответствует о рациональной системе затрат на содержание персонала.

Важно отметить, что бухгалтерский учет в компании Яндекс ведется в соответствии с программой «Контур. Эльба» - это сервис, позволяющий вести бухгалтерию и сдавать отчетность онлайн, через интернет.

Бухгалтерский учет в компании Яндекс осуществляется бухгалтерской службой. Бухгалтерская служба готовит бухгалтерскую отчетность и ведет детальный учет деятельности. В штате бухгалтерской службы числится:

- 1 бухгалтер.

Бухгалтерский учет расчетов с персоналом по оплате труда ведется с использованием счета 70» Расчеты с персоналом по оплате труда».

Руководство компании Яндекс проводит целенаправленную кадровую и социальную политику, ориентированную на экономические и административные методы управления персоналом в рамках сформированного жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство». При этом, руководство демонстрирует в основном директивный стиль руководства сотрудниками. Указанный факт обусловил первую проблему: сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности компании Яндекс (то есть, важно для целей перспективного развития деятельности организации обеспечить переход на стадию «рост через делегирование»).

Нами предпринята также попытка установить направления и степень влияния административных методов управления персоналом на результаты хозяйственной деятельности. Результаты исследования представлены на рисунке 9.

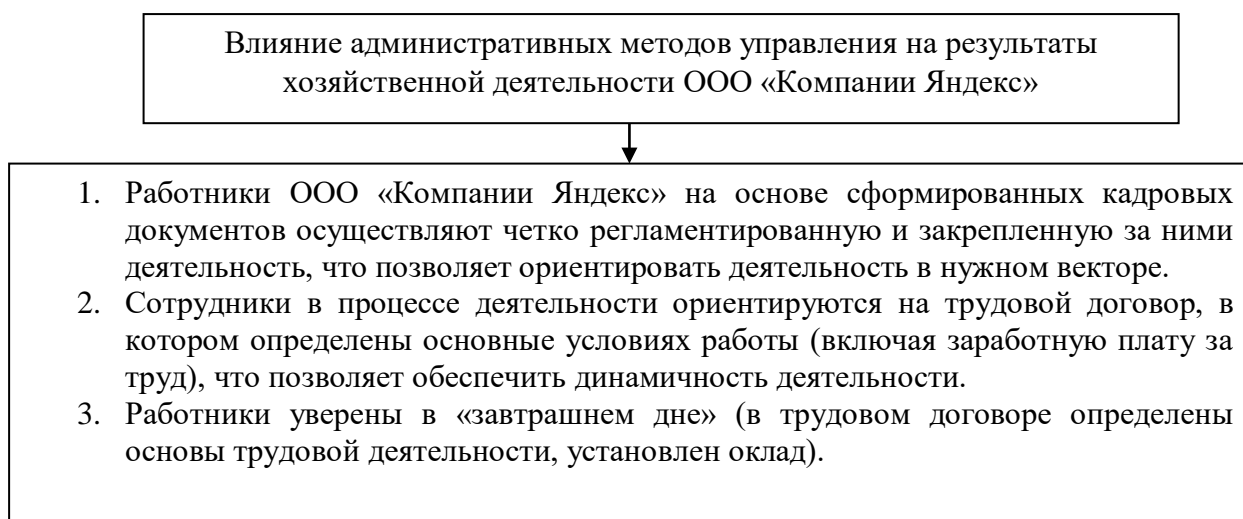


Рисунок 9 – Влияние административных методов управления на результат хозяйственной деятельности компании Яндекс

Влияние экономических методов управления на результат хозяйственной

деятельности компании Яндекс показано на рисунке 10.

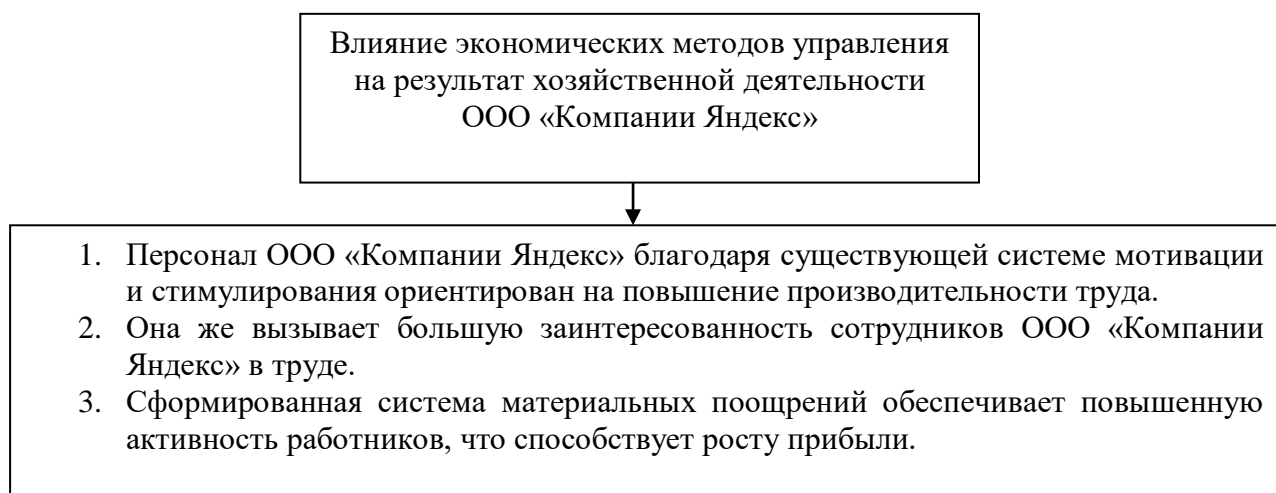


Рисунок 10 – Влияние экономических методов управления на результат хозяйственной деятельности компании Яндекс

До сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на персонал. На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала используются показатели эффективности работы, в первую очередь, производительность труда. В системе управленческих расходов (связаны с затратами на содержание персонала) компании Яндекс 46,7% приходится на сформированный ФОТ. Выявлена первая проблема, которая стимулирует снижение производительности труда:

Среднемесячный уровень оплаты труда в компании Яндекс значительно ниже, среднерыночного показателя, как было сказано ранее.

Итак, второй проблемой сформированной системы управления персоналом является недостаточный уровень заработной платы (проблема затрат на содержание персонала), который повышает угрозу снижения производительность труда и, следовательно, затрудняет переход на стадии дальнейшего роста. Система оплаты труда компании Яндекс сформирована в рамках мотивационного механизма, который, как следствие, необходимо совершенствовать.

Система управления персоналом ориентирована также на другие

составляющие кадровых технологий. Для того, чтобы определить оптимальный вектор развития для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла, целесообразно произвести оценку кадровых технологий управления персоналом в рамках сформированной стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство» (таблица 23).

Таблица 23 – Оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

Показатель (кадровые технологии)	Оценка
Планирование ресурсов	Информационные потоки в рамках организации планирования штатных единиц не отлажены, ввиду чего существенно обостряется проблема недостатка информированности ответственных за набор, отбор и найм сотрудников о новых возникающих вакансиях).
Набор персонала	
Отбор персонала	В компании Яндекс не отлажена обратная связь, кроме того отбор кандидатов ведется разными сотрудниками.
Найм персонала	Система найма отлажена.
Профориентация и адаптация	Недостаточно развитая система профориентации и адаптации (отсутствует система тестирования кадров для целей оценки профессиональных качеств сотрудников).
Обучение сотрудников	В компании практически отсутствует система обучения (сотрудники при необходимости повышают свой квалификационный уровень за счет собственных средств)
Мотивация и стимулирование	Система мотивации и стимулирования в целом требует совершенствования (удовлетворенность сотрудников материальными и нематериальными стимулами недостаточна). Важен переход на делегирование.

В соответствии с данными таблицы 23 важно отметить, что система кадровых технологий в компании Яндекс требует корректировки.

Первая проблема деятельности компании Яндекс, как выяснено, заключается в том, что сформированная функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка, что тормозит развитие деятельности организации (важно обеспечить переход на стадию «рост через делегирование»).

Было выяснено также, что экономические методы оказывают

отрицательное влияние на производительность труда (повышают угрозу ее снижения в перспективе) и возможность успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла, прежде всего, это прослеживается в низкой заработной плате (система затрат на содержание персонала требует совершенствования в данном направлении).

Также в системе управления персоналом недостаточное внимание уделено:

- системе обучения;
- системе кадрового планирования (средств не предусмотрено);
- системе набора и тестирования.

Подводя итог, можно отметить, что в компании Яндекс не сформировано четко структурированной системы найма, оценки, отбора и приема персонала. Также необходимо в качестве рекомендации по сокращению текучести рекомендовать проводить тестирование исходя из универсальности оценки.

Совершенствования кадровой политики компании Яндекс будет осуществляться через инструмент формирования кадровой политики – кадровое планирование. Как известно суть кадрового планирования в организации заключается в предоставлении кадров в необходимое время. На примере компании Яндекс г. Москвы можно отметить, что прибыль организации полностью зависит от компетенции персонала коммерческого отдела. Представим концептуальный план проекта системы по развитию кадровых технологий для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла в компании Яндекс в таблице 24.

Таблица 24 – Концептуальный план проекта совершенствования системы по развитию кадровых технологий для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла в компании Яндекс

Этап плана	Характеристика
1	2
1. Возникновение идеи	Предложен проект совершенствования системы по развитию кадровых технологий в компании Яндекс (предложено ориентироваться на совершенствование методов набора и тестирования, системы обучения, мотивации и стимулирования в компании Яндекс для успешного прохождения предстоящих этапов

	жизненного цикла)
--	-------------------

Продолжение таблицы 24

1	2
2. Разработка плана реализации идеи	Выбор методики финансирования (руководство ориентировано на финансирование собственными силами).
3. Внедрение проекта	Внедрение проекта находится в полномочии экспериментальной проектной команды, сформированной специально в компании Яндекс (формирование команды проекта необходимо для целей обеспечения его результативности и верного вектора).
4. Подведение итогов проекта	Подведение итогов проекта необходимо на завершающей стадии проекта посредством определения предполагаемого эффекта. Успешность проекта предполагает достижение стадии жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование».

Оптимизация методов управления персоналом и совершенствование системы кадровых технологий в компании Яндекс необходимо для целей повышения результативности сформированной кадровой политики, для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла.

В качестве вывода по главе работы важно отметить, что одним из рычагов усиления конкурентоспособности предприятия является формирование системы управления персоналом и оптимизация методов управления, в результате чего была оценена совокупность кадровых технологий, которые используются в компании Яндекс.

Руководство компании Яндекс уделяет значительное внимание организации и направлениям системы управления персоналом, основными кадровыми технологиями, которые активно используются на предприятии для сохранения конкурентного положения, являются анализ и планирование штатных единиц, подбор и найм, аттестация и оценка, развитие и обучение, мотивация и стимулирование и другие. Кадровая политика компании Яндекс ориентирована на применение административных и экономических методов в управлении персоналом.

В рамках выявления проблемных зон организации работы с кадрами и применяемыми технологиями по работе с ними отмечены вектора совершенствования деятельности компании Яндекс и социально-трудовых

отношений на предприятии: предложено усовершенствовать систему управления персоналом в аспекте системы отбора, а также обучения сотрудников (для целей повышения квалификации сотрудников), мотивации и стимулирования.

Если оставить, имеющийся персонал в неприкосновенности, то важно произвести набор лучших специалистов в рамках штатной численности компании Яндекс. Для этого потребуется пройти курсы повышения квалификации, пройти психологические тестирования для изучения личных и профессиональных качеств и способностей каждым сотрудником и уже на базе полученных данных решать, как и каким способом наиболее выгодно для организации планировать и прогнозировать потребность в персонале.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОМПАНИИ ЯНДЕКС

3.1 Мероприятия по совершенствованию социально-трудовых отношений в направлении оптимизации методов управления персоналом

Как было выяснено в рамках аналитической главы исследования, для компании Яндекс характерна стадия жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство», важно для целей перспективного развития на основе выявленных проблем обеспечить переход на стадию «рост через делегирование» (стадия жизненного цикла «рост через директивное руководство», как выяснено, тормозит развитие организации). Вектором для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла выбрано направление «Совершенствование управления персоналом и оптимизация методов управления».

Предложен ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом и оптимизации методов управления (в работе ориентир определен совершенствованием системы набора и тестирования кадров, мотивации и стимулирования, которые тормозят развитие деятельности организации):

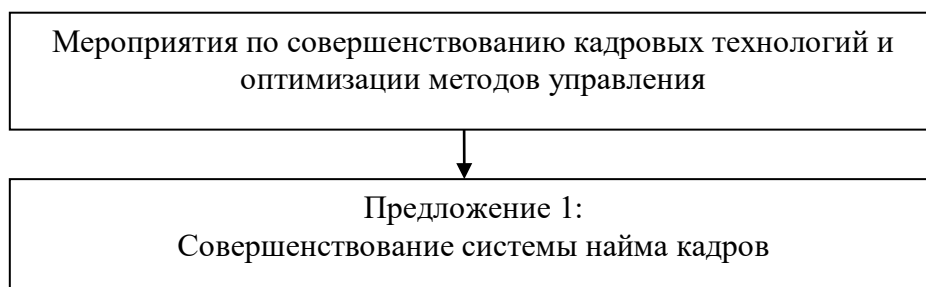


Рисунок 11 – Предлагаемое первое мероприятие по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

Совершенствование системы найма сотрудников компании Яндекс позволит обеспечить набор сотрудников высокой квалификации.

Предложено внедрение электронной системы найма персонала

(поскольку в настоящее время в компании не сформировано четкой системы набора, найма, оценки, приема персонала, важно повысить ее качество через автоматизацию).

Электронная система найма для компании Яндекс позволит структурировать сведения о кандидате, сократить неточность информации (об уровне квалификации, профессионализма молодого специалиста и проч.).

Обучение персонала, стаж работы позволяют определить квалификационный уровень сотрудников компании. Указанный подход позволяет определить уровень квалификации работников. Ввиду представленного факта далее целесообразно разобраться с вопросом сущности обучения и тренингов для работников.

Обучение работников в компании Яндекс – это систематическая ориентация работников организации на овладение новыми навыками, повышение квалификации, переквалификацию и т.д. Развитие персонала – это совокупность действий руководства (отдела кадров), направленных на профессиональное, эстетическое, психологическое и прочее развитие персонала организации.

Вторым мероприятием по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления в компании Яндекс предложено усовершенствовать систему тестирования кадров для целей обеспечения высококвалифицированного состава кадров (позволит ускорить переход на стадию зрелости анализируемого компании Яндекс).

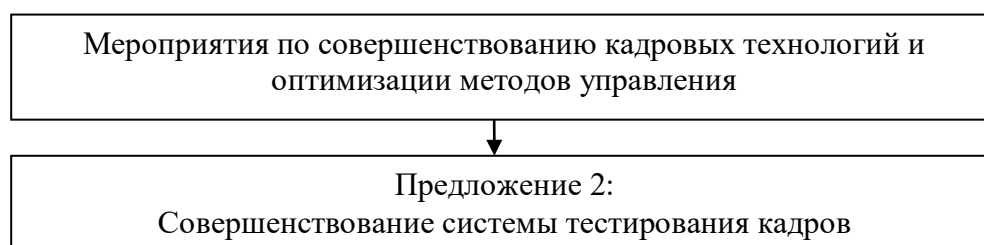


Рисунок 12 – Предлагаемое второе мероприятие по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

Что касается тестов, применяемых на предприятии, то рекомендуется учесть следующее:

1. Тесты должны проводиться систематически (раз в полугодие).
2. Тесты должны оценивать личные качества сотрудников, также тесты должны быть ориентированы на профессиональные умения и навыки сотрудников.
3. Тесты должны учитывать возможный потенциал каждого конкретного сотрудника.
3. Тесты должны быть достоверны и подтверждены документально.

Третьим мероприятием по совершенствованию кадровых технологий в компании Яндекс предложено усовершенствовать систему обучения сотрудников (внедрение системы тренингов).

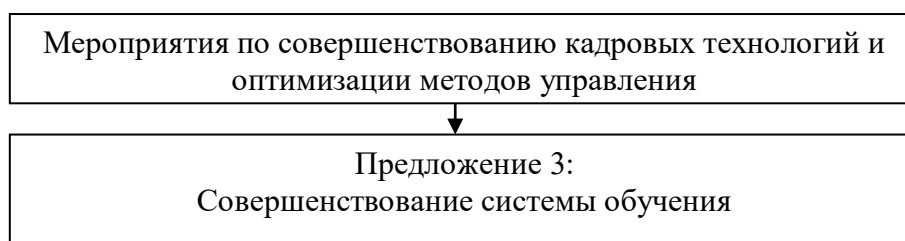


Рисунок 13 – Предлагаемое третье мероприятие по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

В рамках данной рекомендации предложено внедрить систему тренингов (Приложение 2).

Итак, для компании Яндекс можно предложить комплексное корпоративное обучение, включающее в себя различные виды тренингов и семинаров.

1. Управленческие тренинги: «От личной эффективности к эффективности профессиональной» (блок «Построение карьеры»), «Тайм-менеджмент», «Эффективное делегирование».
2. Семинары по новым технологиям.

Продолжительность тренинга обычно 8 или 16 часов в зависимости от программы. В течении года каждый сотрудник будет участвовать в запланированных для него тренингах.

Четвертым мероприятием по совершенствованию кадровых технологий в компании Яндекс предложено усовершенствовать систему мотивации и стимулирования сотрудников.

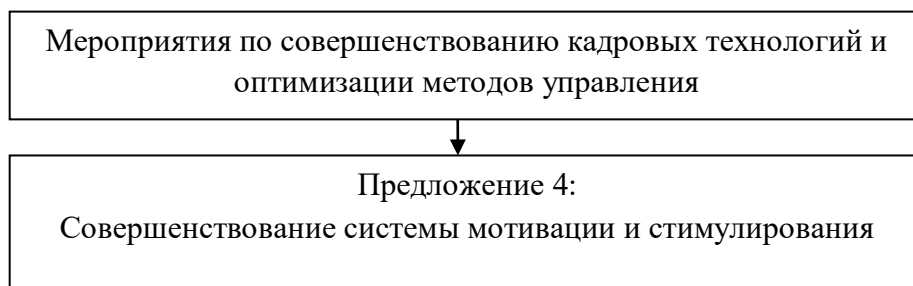


Рисунок 14 – Предлагаемое четвертое мероприятие по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

Так, предложено повысить эффективность системы мотивации и стимулирования сотрудников. Важно, прежде всего, обеспечить переход на демократический стиль управления в рамках перехода на стадию «рост через делегирование».

Совершенствование мотивации и стимулирования посредством материальных и нематериальных инструментов в компании Яндекс в 2018 году представлено ниже:

1. С августа 2018 года: Разработка усовершенствованной премиальной схемы выплат (ориентация на премирование работников компании в направлении «менеджеры по продажам»).

2. С сентября 2018 года:

Применение системы почетных грамот.

Размещение фотографий на Доске почета.

Использование именных канцелярских принадлежностей .

Социальный пакет (бесплатные обеды).

Совместные коллективные мероприятия.

Возможность принятия участия в разработке и реализации управленческих решений в рамках перехода на стадию делегирования полномочий

После того, как были предложены рекомендации по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование «зрелость» / «рост через делегирование», необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Экономическое обоснование предложенных мероприятий будет проведено на базе расчета эффекта от внедрения проектных решений для целей поддержания функционирования компании Яндекс на стадии жизненного цикла «зрелость». Прежде всего, целесообразно представить сводную таблицу мероприятий (таблица 25).

Таблица 25 – Сводная таблица мероприятий по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

Дата мероприятия	Наименование мероприятия
Совершенствование кадровых технологий и оптимизация методов управления персоналом	
Мероприятие 1	Совершенствование системы набора кадров.
Мероприятие 2	Совершенствование системы тестирования кадров.
Мероприятие 3	Совершенствование системы обучения.
Мероприятие 4	Совершенствование системы мотивации и стимулирования.

Прежде чем оценить эффект и эффективность предложенных рекомендаций, целесообразно представить затраты компании Яндекс на внедрение проектных решений (таблица 26).

Таблица 26 – Затраты компании Яндекс на внедрение проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование»

Единовременные затраты	Сумма, тыс. руб.
Составление и проектирование плана (привлечение специалистов)	2150
Внедрение электронной системы найма	250
Тренинговые программы (обучение и переквалификация персонала)	300
Дополнительные расходы (оборудование рабочих мест)	200
Итого	2900
Текущие затраты	Сумма, тыс. руб.
Постоянные (не зависят от объемов реализации компании Яндекс)	
Оплата проезда	3000
Покупка грамот и досок почета	400
Использование именных канцелярских принадлежностей (бумага, папки, файлы и т.д.),	500
Совместные коллективные мероприятия	3000
Обслуживание программного обеспечения электронной системы найма	250
Переменные (зависят от объемов реализации компании Яндекс)	Не предусмотрено
Итого	7150

Общая величина затрат на внедрение проектных решений сформирована в сумме 2900 тыс. руб.; предполагаемый прирост прибыли от внедрения указанного новшества – 7% ежегодно нарастающим итогом (на основе заключения планово-экономического отдела компании Яндекс и автора ВКР в процессе прохождения преддипломной практики). Графически единовременные затраты систематизированы на рисунке 15.

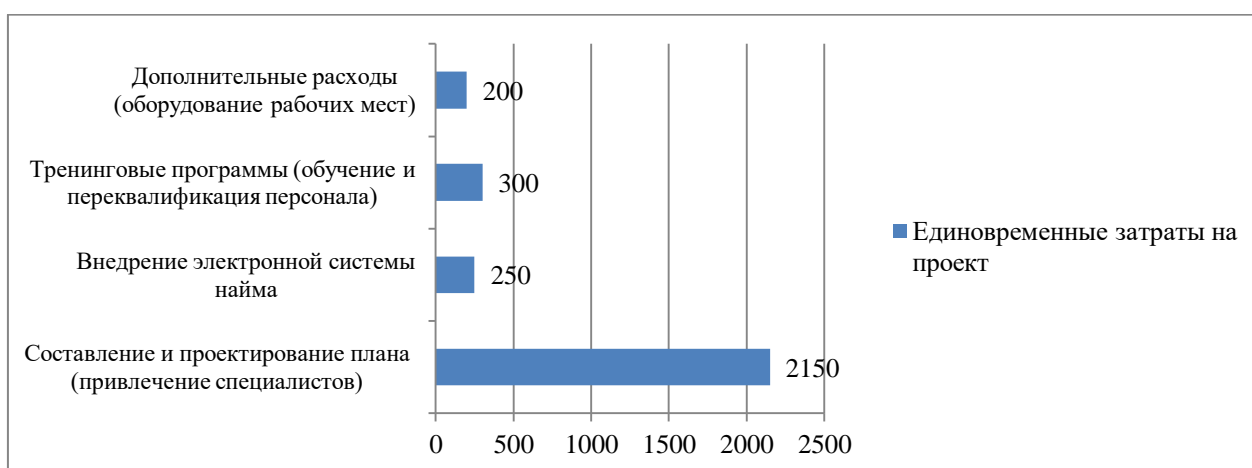


Рисунок 15 – Единовременные затраты компании Яндекс на внедрение проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование», в тыс. руб.

Чистая прибыль компании Яндекс за 2017 год на основании внутренней документации сформирована в объеме 108363 тыс. руб. Возможная прибыль предполагается в размере роста на 7 % от прибыли текущего периода.

Рассчитаем также показатели эффективности проекта на основе расчета чувствительности проекта (NPV) (таблица 27):

Таблица 27 – Чистый и кумулятивный денежные потоки (CF и KF) проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование» компании Яндекс

Период	CF	KF
2018 г. (вложение средств)	-2900	-2900
2018 г.	7585	4685
2019 г.	8116	12801

в тыс. руб.

В таблице 27 чистый поток платежей CF:

Начальный чистый денежный поток CF₀ сформирован из понесенных на проект затрат (в сумме 2900 тыс. руб.).

Чистый денежный поток за 2018 год (CF₁) рассчитан как прирост чистой прибыли предприятия за 2017 год внедрения проекта (на 7%): 108363*0,07=7585 тыс. руб.)

Чистый денежный поток за 2019 год (CF₂) рассчитан как прирост чистой прибыли предприятия за 2018 год внедрения проекта: (108383+108363*0,07)*0,07=8116 тыс. руб.

Кумулятивный денежный поток рассчитан следующим образом:

$$KF_i = CF_i + KF_{i-1}, \quad (1)$$

где KF_i – кумулятивный денежный поток периода;

где KF_{i-1} – кумулятивный денежный поток предыдущего периода;

KF₀= -2900 тыс. руб.

KF₁= CF₁+KF₀=7585+(-2900)= 4685 тыс. руб.

KF₂= CF₂+KF₁=8116+4685=12801 тыс. руб.

Получить доход) удастся в 2018 году (кумулятивный доход равен или больше нуля). Графически чистый и кумулятивный денежные потоки проекта сформированы на рисунке 16.

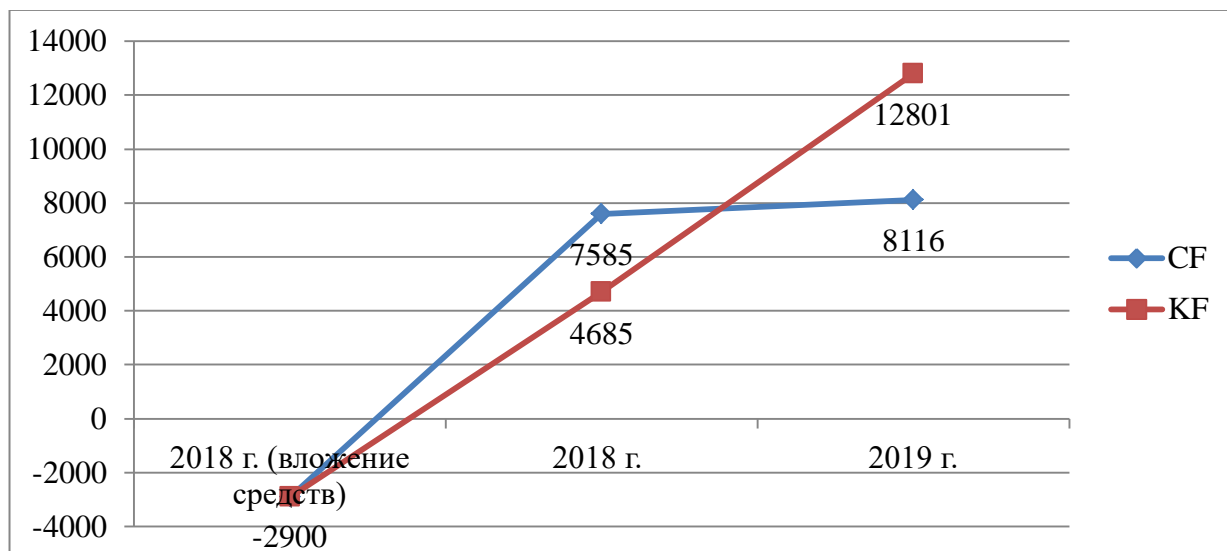


Рисунок 16 – Чистый и кумулятивный денежные потоки проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование компании Яндекс, в тыс. руб.

Дисконтированный денежный поток представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Дисконтированный (DCF) и кумулятивный дисконтированный (CDCF) денежные потоки проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование» компании Яндекс

Период	Kd	Проект, тыс. руб.		
		CF	DCF	CDCF
2018 г. (вложение средств)	1,00	-2900	-2900	-2900
2018 г.	0,84	7585	6371	3471
2019 г.	0,70	8116	5681	9153

$$kd_0 = 1 / (1 + 0,19)^0 = 1.$$

$$kd_1 = 1 / (1 + 0,19)^1 = 0,84.$$

$$kd_2 = 1 / (1 + 0,19)^2 = 0,7.$$

В таблице 28 DCF рассчитан следующим образом:

Дисконтированный денежный поток рассчитан по формуле:

$$DCF_i = CF_i * k_{di}, \quad (2)$$

где DCF_i – дисконтированный денежный поток за период;

CF_i – чистый денежный поток за период;

k_{di} – коэффициент дисконтирования за период.

$$DCF_0 = -2900 * 1 = -2900 \text{ тыс. руб.}$$

$$DCF_1 = 7585 * 0,84 = 6371 \text{ тыс. руб.}$$

$$DCF_2 = 8116 * 0,70 = 5681 \text{ тыс. руб.}$$

Кумулятивный дисконтированный денежный поток рассчитан по формуле:

$$CDCF_i = DCF_i + CDCF_{i-1}, \quad (3)$$

где $CDCF_i$ – кумулятивный дисконтированный денежный поток периода;

$CDCF_{i-1}$ – кумулятивный дисконтированный денежный поток предыдущего периода.

В таблице 28 CDCF рассчитан следующим образом:

$$CDCF_0 = DCF_0 = -2900 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDCF_1 = DCF_1 + CDCF_0 = 6371 + (-2900) = 3471 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDCF_2 = DCF_2 + CDCF_1 = 5681 + 3471 = 9153 \text{ тыс. руб.}$$

Графически дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежные потоки проекта сформированы на рисунке 17.

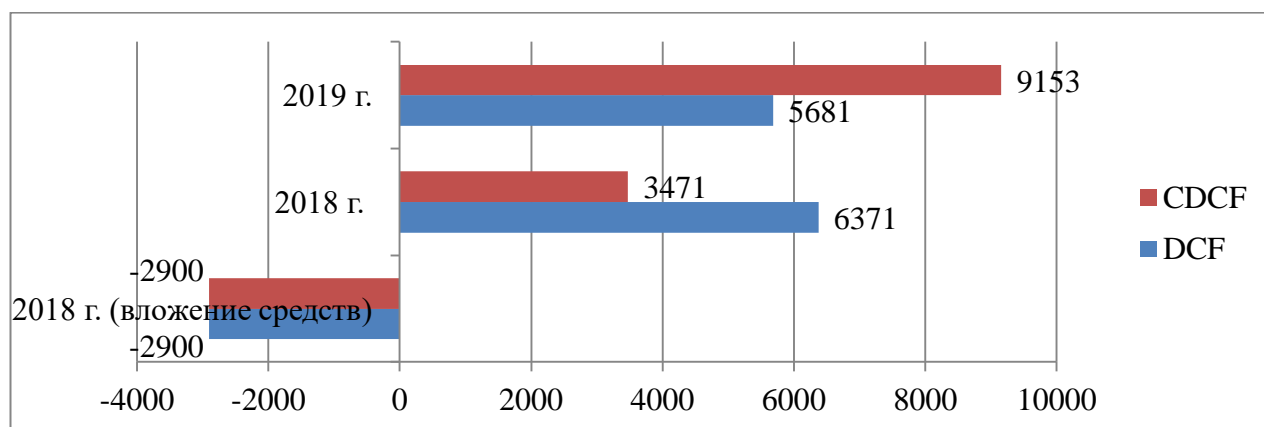


Рисунок 17 – Дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежный потоки проекта компании Яндекс, в тыс. руб.

Срок окупаемости проекта для предприятия компании Яндекс рассчитан по формуле 4:

$$PP = \frac{C}{P}, \quad (4)$$

где P – прибыль за период.

$$PP = 2900/7585=0,4 \text{ (года)}$$

NPV проекта рассчитан по формуле:

$$NPV = \frac{FV}{((1+r)^n - C)}, \quad (5)$$

где FV– сумма всех будущих потоков периода;

r – коэффициент дисконтирования;

C – общая сумма всех инвестиций.

При 19%–ной норме дисконта NPV проекта равен:

$$NPV = (7585*1,19^{-1}+8116*1,19^{-2})-2900 = 9153 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку $NPV > 0$, проект может быть принят на реализацию.

Интересно, как проектное решение может быть внедрено и реализовано с учетом повышения его рисковости (в посткризисных условиях и недостаточно стабильном положении экономики расчет чувствительности проекта с учетом повышения уровня риска целесообразен).

Главная задача в управлении проектными рисками для компании Яндекс – это минимизирование убытков, относящихся к возникающим несоответствиям (рисунок 18).

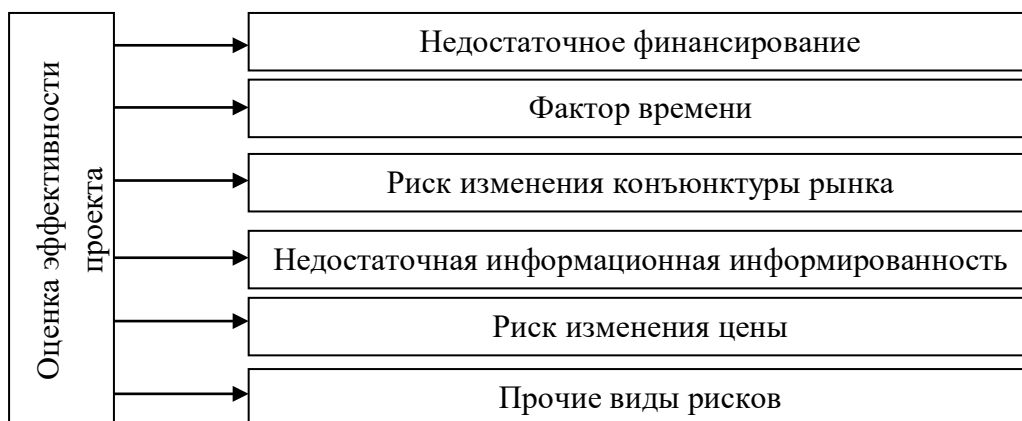


Рисунок 18 – Оценка эффективности проекта для компании Яндекс с учетом рисков

Основные риски проекта для компании Яндекс:

- недостаточное финансирование;
- фактор времени;
- недостаточная информационная информированность;
- риск изменения цены.

Рассчитаем дисконтированный денежный поток с учетом влияния риска (таблица 29).

Таблица 29 – DCF и CDCF проекта для компании Яндекс с учетом влияния риска (ставка дисконтирования принята равной 29%)

Период	Kd	Проект, тыс. руб.		
		CF	DCF (риск)	CDCF (риск)
2018 г. (вложение средств)	1,00	-2900	-2900	-2900
2018 г.	0,78	7585	5916	3016
2019 г.	0,60	8116	4870	7886

$$Kd_0 = 1 / (1 + 0,29)^0 = 1.$$

$$Kd_1 = 1 / (1 + 0,29)^1 = 0,78.$$

$$Kd_2 = 1 / (1 + 0,29)^2 = 0,60.$$

В таблице 29 DCF рассчитан следующим образом:

$$DF_0 = CF_0 = -2900 * 1 = -2900 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF_1 = 7585 * 0,78 = 5916 \text{ тыс. руб.}$$

$$DF_2 = 8116 * 0,60 = 4870 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 29 CDCF рассчитан следующим образом:

$$CDCF_0 = DCF_0 = -2900 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDCF_1 = DCF_1 + CDCF_0 = 5916 + (-2900) = 3016 \text{ тыс. руб.}$$

$$CDCF_2 = DCF_2 + CDCF_1 = 4870 + 3016 = 7886 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом влияния риска (при ставке дисконтирования, равной 29%), проект также целесообразен к внедрению.

Графически дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежный потоки проекта для компании Яндекс с учетом повышения влияния риска (при ставке дисконтирования, равной 29%) сформированы на рисунке 19.

Полученное значение указывает на то, что разработанное нами решение по внедрению автоматизированной системы управления финансовой политикой и разработкой бюджетного регламента для компании Яндекс является эффективным и необходимым.

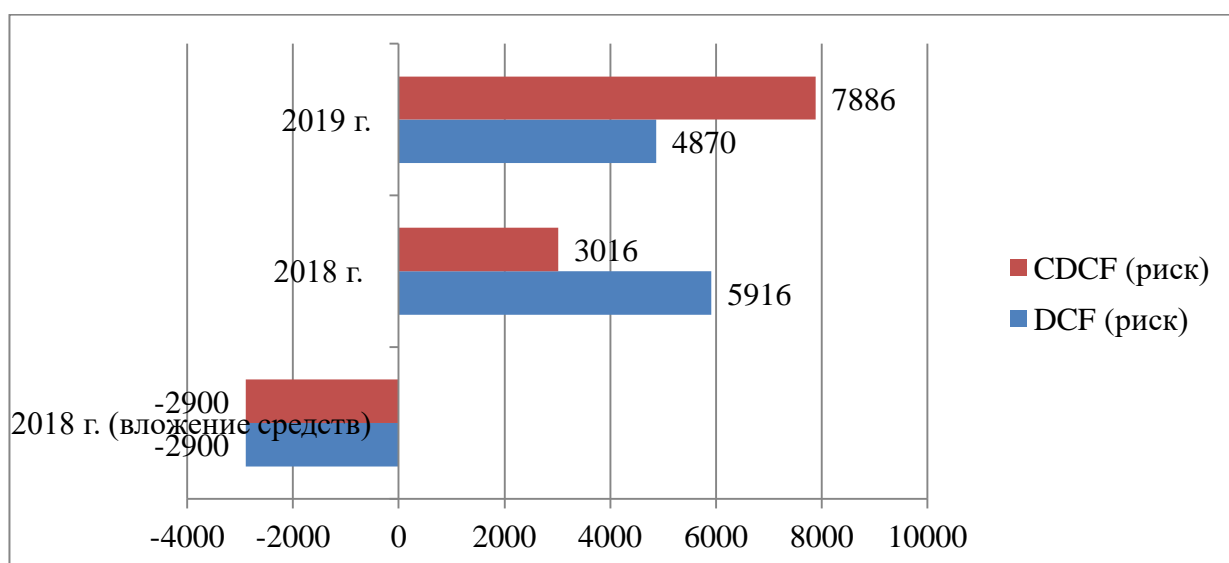


Рисунок 19 – Дисконтированный и кумулятивный дисконтированный денежный потоки проекта компании Яндекс с учетом повышения влияния риска (при ставке дисконтирования, равной 29%), в тыс. руб.

Метод критического пути (СРМ) использует наиболее вероятную оценку длительности работ. В рамках проекта компании Яндекс график СРМ представлен в таблице 30.

Таблица 30 – График СРМ проекта по совершенствованию системы обучения персонала в компании Яндекс

Наименование работы	Кол-во дней	Период
1	2	3
Принятие решения о запуске проекта по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование».	10	1-10 мая

1	2	3
Предпроектная подготовка.	16	11-31 мая
Разработка планов и предложений по оптимизации методов управления персоналом.	30	1-30 июня
Разработка усовершенствованной системы найма для целей повышения информативности процесса; повышение качества системы тестирования кандидатов на занятие вакантных должностей, а также сотрудников штата.	46	1 июля – 15 августа
Совершенствование системы обучения для повышения квалификационного уровня штата предприятия и развитие мотивационного механизма.	46	16 августа – 30 сентября
Утверждение совершенствований.	92	1 октября – 31 декабря
Контроль проектных решений.	59	1 января – 28 февраля
Завершение проекта.	31	1-31 марта

Критический путь проекта составляет: $10+16+30+46+46+92+59+31=330$ дней.

В качестве вывода по проектной главе исследования необходимо систематизировать предложенные проектные рекомендации по совершенствованию кадровых технологий и оптимизации методов управления для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование компании Яндекс:

Первая рекомендация заключается в автоматизации системы найма для целей повышения информативности процесса.

Вторая рекомендация сводится к необходимости повышения качества системы тестирования кандидатов на занятие вакантных должностей, а также сотрудников штата.

Третья рекомендация состоит в необходимости совершенствования системы обучения для повышения квалификационного уровня штата предприятия.

Четвертая рекомендация заключается в необходимости развития мотивационного механизма для целей наращивания производительности труда,

повышения заинтересованности сотрудников в организации трудового процесса, которое позволит повысить квалификационный уровень сотрудников.

Предложенные мероприятия для компании Яндекс в 2019 году позволят повысить финансово-экономическое состояние и обеспечит возможность прироста конечного финансового результата деятельности компании Яндекс (прирост составит по прогнозу 7585 тыс. руб.). NPV проекта составит 9153 тыс. руб., срок окупаемости проекта – 0,4 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все задачи, поставленные во введении, были решены для достижения цели исследования.

В рамках написания теоретической главы исследования было выяснено, что персонал выступает стратегически важным ресурсом любого предприятия, вектор социально-трудовых отношений, при этом, может позволить повысить конкурентные позиции на рынке.

Управление персоналом, как было выяснено, включает в себе действия и мероприятия уполномоченных лиц по координированию деятельности сотрудников, контролю за выполнением ими своих обязанностей, а система управления персоналом – совокупность этих действий и их реализация.

Методы управления персоналом, как выяснено, – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных

отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Для успешного функционирования предприятие должно выбрать оптимальную совокупность применяемых методов управления и кадровых технологий, которые:

во-первых, позволят повысить качество рабочего процесса и максимизировать заинтересованность сотрудников в труде;

во-вторых, не допустить нерациональных затрат на штатный персонал и организацию кадровой работы.

В качестве объекта исследования проведен анализ деятельности коммерческой организации компании Яндекс.

Деятельность компании Яндекс за рассматриваемый период 2015 – 2017 гг. продемонстрировала позитивную динамику. Увеличение чистой прибыли в 2017 году по сравнению с 2016 годом составило 10,7% (преимущественно рост конечного финансового результата деятельности определен ростом оборота оказываемых услуг).

Оценка бухгалтерского баланса предприятия позволила судить о положительной тенденции деятельности компании Яндекс (имущество и источники его формирования на предприятии увеличилось в 2017 году по

сравнению с прошлым периодом на 12,9%). В структуре актива баланса компании Яндекс в 2017 году, как выяснено, наибольший удельный вес занимают основные средства (доля составила 68,8%) и дебиторская задолженность (доля составила 19,6%); в структуре пассива баланса компании Яндекс собственные средства сформированы в объеме 67,2%, доля заемных средств составила в 2017 году 32,8%.

Для компании Яндекс характерна стадия жизненного цикла «рост» по А.А. Бабаеву, стадия жизненного цикла «рост через директивное руководство» - по Л. Грейнеру.

Сдерживающими факторами для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла, как выяснено, явились недостатки системы управления персоналом. Кадровая политика компании Яндекс ориентирована на применение административных и экономических методов в управлении персоналом.

В рамках совершенствования деятельности компании Яндекс предложено усовершенствовать систему управления персоналом и оптимизировать методы управления персоналом в аспекте решения проблем системы отбора, а также обучения сотрудников (для целей повышения квалификации сотрудников), мотивации и стимулирования.

Предложено четыре направления:

Первое заключается в автоматизации системы найма для целей повышения информативности процесса.

Второе сводится к необходимости повышения качества системы тестирования кандидатов на занятие вакантных должностей, а также сотрудников штата.

Третье состоит в необходимости совершенствования системы обучения для повышения квалификационного уровня штата предприятия.

Четвертое заключается в необходимости развития мотивационного механизма для целей наращивания производительности труда, повышения заинтересованности сотрудников в организации трудового процесса, которое

позволит повысить квалификационный уровень сотрудников.

В данной работе, таким образом, были исследованы особенности системы управления персоналом на стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство» и определено, что повышение эффективной работы системы кадровых технологий позволит в средне и долгосрочной перспективах повысить результаты деятельности компании Яндекс в целом и обеспечить возможность роста производительности труда. Проектные мероприятия для компании Яндекс в 2019 году позволят повысить финансово-экономическое состояние, обеспечить возможность прироста чистой прибыли (прирост ее составит по прогнозу 7585 тыс. руб.). NPV проекта составит 9153 тыс. руб., срок окупаемости проекта – 0,4 года.

Успешность проекта предполагает достижение стадии жизненного цикла «зрелость» / «рост через делегирование».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018 г.) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 04.05.2018).
2. Абенова Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. 2014. № 3-2 (30). С. 4-9.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2012.
4. Асоева А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. № 1. С. 79–86.
5. Бабаев А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. 2016. № 5 (107). С. 224-233.
6. Бессокирная Г.П., Татарова Г.Г. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. 2015. С. 22-27.
7. Бобылев Ю.А. Менеджмент. Изд. Доп. И перераб. / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2012. 547 с.
8. Бравчук О. Управление персоналом на предприятии / О. Бравчук. М.: Аист-М, 2016. 512 с.
9. Брынцалов Я.Ю. Управление персоналом / Я.Ю. Брынцалов. М.: Пересвет, 2016. 397 с.
10. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ

ИНФРА-М, 2013. 257 с.

11. Васютин Р.Д. Управление персоналом / Р.Д. Васютин. М.: Астра, 2013. 399 с.

12. Галка В.В. Корпоративное обучение как мотивирующий фактор развития и поддержания лояльности / В.В. Галка // Управление человеческим потенциалом. №1. 2014. 187 с.

13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. 480 с.

14. Гришин Р.И. Менеджмент. Книга 1 / Р.И. Гришин. М.: Аист, 2016. 356 с.

15. Иванцевич Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. М.: Дело. 2016. 509 с.

16. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. М.: Проспект, 2013. 198 с.

17. Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием / И.В. Кузнецова // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.В. Кузнецовой. 2016. С. 106-109.

18. Ланкин В.Е. Менеджмент организации / В.Е. Ланкин. Таганрог: ТРТУ, 2016. 439 с.

19. Люсова О.В. Модель деятельности по оптимизации трудовой деятельности людей пожилого возраста / О.В. Люсова // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015. Т. 13. 412 с.

20. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА-М, 2014. 399 с.

21. Пархоменко Л.А. Управление персоналом / Л.А. Пархоменко. М.: АСТ, 2013. 99 с.

22. Перов Н.В. Организация управленческого труда / Н.В. Перов. М.: ИНФРА, 2012. 569 с.
23. Поляков В., Дудник И. Мотивация персонала в условиях кризиса / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. 2014. № 5. С. 20.
24. Сафонов К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия / К.Б. Сафонов // Дискуссия. 2016. № 5 (68). С. 82-86.
25. Снурницына М.А. Успех системы управления персоналом на примере применения японской модели управления и системы управления персоналом самообучающейся организации / М.А. Снурницына // Молодежная инициатива - основа регионального развития Сборник материалов научно-практической конференции. Редакторы Т.А. Горячева, Ю.В. Соколова. 2015. С. 79-84.
26. Солодовникова А.И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала / А.И. Солодовникова // Молодой ученый. 2014. № 8. С. 593-595.
27. Харламов В.О. Менеджмент / В.О. Харламов. М.: Альфа-Пресс, 2012. 429 с.
28. Хартин Р.О. Менеджмент / Р.О. Хартин. М.: КирМ, 2013. 399 с.
29. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. 299 с.
30. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_s_tadii.html (дата обращения 04.05.2018).
31. Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom> (дата обращения 04.05.2018).
32. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. Режим

доступа <http://hr-portal.ru/blog/tehnologii-podbora-personala-3> (дата обращения 04.05.2018).

Выпускная квалификационная работа выполнена мною совершенно самостоятельно. Все использованные при её написании материалы и цитаты из опубликованной научной литературы, а также других источников имеют точные ссылки на них.

« _____ » _____ 20__ г.

Студент _____ (_____)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2016 № 57н)

на 31 декабря 2017 г.

Дата (год, месяц, число) _____
Форма по ОКУД _____

Общество с ограниченной ответственностью компании _____
Организация Яндекс по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____
ИНН 7736207543

Разработка компьютерного программного обеспечения _____
Вид деятельности _____ по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности _____
Общество с ограниченной ответственностью / частная
собственность по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть) _____
по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	2017
55187675		
7736207543		
62.01		
12165		
	16	
384		

Адрес: 119021, Москва г., Льва Толстого ул., д. 16

Актив	Код строки	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	0	8	17
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	1139417	1016172	987673
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170	19	19	19
Отложенные налоговые активы	1180	9444	8185	9299
Прочие внеоборотные активы	1190	28344	19406	12244
Итого по разделу I	1100	1177224	1043790	969252
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	130178	136123	124079
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	597	4260	2826
Дебиторская задолженность	1230	325216	263081	291645
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	21486	18613	7722
Прочие оборотные активы	1260	1870	2011	1937
Итого по разделу II	1200	479347	424088	426209
БАЛАНС	1600	1656571	1467878	1417461

Пассив	Код	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3	4	5
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340	85459	87364	88284
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360	5	5	5
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1027912	920030	824631
Итого по разделу III	1300	1113476	1007499	913020
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	43120	33399	21549
Оценочные обязательства	1430			
Прочие долгосрочные обязательства	1450	52319	46175	38409
Итого по разделу IV	1400	95439	79574	59958
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	48400	77500	110750
Кредиторская задолженность	1520	359034	269190	302874
Доходы будущих периодов	1530	2128	2147	2162
Оценочные обязательства	1540	37776	31968	28505
Прочие обязательства	1550	318	0	192
Итого по разделу V	1500	447656	380805	444483
БАЛАНС	1700	1656571	1467878	1417461

Генеральный директор Шульгин Александр Александрович

«12» марта 2018 г.

Отчет о финансовых результатах деятельности

Приложение N 1
к приказу Минфина России
от 02.07.2010 N 66н (в редакции
приказа Минфина России
от 06.04.2016 N 57н)

за Январь-декабрь 2017 г.

		Коды		
		0710001		
Дата (год, месяц, число)		31	12	2017
Общество с ограниченной ответственностью компании				
Организация <u>Яндекс</u>	по ОКПО	55187675		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7736207543		
Разработка компьютерного программного обеспечения				
Вид деятельности	по ОКВЭД	62.01		
Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность				
	по ОКОПФ/ОКФС	12165	16	
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть)		по ОКЕИ		
		384		

Адрес: 119021, Москва г., Льва Толстого ул., д. 16

Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016г.
Выручка	2110	1490415	1343564
Себестоимость продаж	2120	(1081212)	(999930)
Валовая прибыль (убыток)	2100	409203	343634
Коммерческие расходы	2210	(233041)	(259276)
Управленческие расходы	2220	(112993)	(109789)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	63169	25431
Доходы от участия в других организациях	2310	4264	2434
Проценты к получению	2320	327	22
Проценты к уплате	2330	(8464)	(9825)
Прочие доходы	2340	140778	210313
Прочие расходы	2350	(62186)	(51779)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	137888	125734
Текущий налог на прибыль	2410	(20901)	(14493)
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1785	2310
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(9721)	(11850)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	1259	(1114)
Чистая прибыль (убыток)	2400	108363	97867
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	108363	97867
Справочно			
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Генеральный директор Шульгин Александр Александрович

«12» марта 2018 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Предлагаемые тренинги для компании Яндекс

Тренинг	Цели тренинга
1. «От личной эффективности к эффективности профессиональной» (блок «Построение карьеры»)	Побудить человека осуществить необходимые изменения в поступках, отношении к кому-то или чему-то в своей личности, что приведет к повышению эффективности профессиональной деятельности.
2. Тренинг «Тайм-менеджмент»	Научить участников более эффективно использовать время. Повысить личную и корпоративную эффективность работы, позволяющие добиваться больших результатов и достигать значимых целей, при меньших затратах времени и энергии.
3. Тренинг «Эффективное делегирование»	Отработать навыки планирования, постановки задач и делегирования полномочий подчиненным; познакомить с методами мотивации и стимулирования подчиненных; отработать приемы мотивации и стимулирования на задачу.