**РЕФЕРАТ**

Выпускная квалификационная работа на тему «Управление развитием персонала в медиаорганизации» содержит 68 страниц (в том числе 60 страниц основной части), 17 таблиц, 15 рисунков, библиографический список из 35 наименований, 1 приложение и сопровождается 10 листами графического материала.

Ключевые слова: кадры, кадровый потенциал, кадровый состав, персонал, система управления, обучение персонала.

Цель работы – исследование кадрового потенциала и разработка мероприятий по его управлению на примере ПАО «РБК».

Задачи работы:

- изучить понятие кадрового потенциала;

- рассмотреть специфику кадрового состава медиаорганизации;

- выделить способы воздействия на кадровый потенциал;

- проанализировать организационную структуру и систему управления ПАО «РБК»;

- оценить кадровый потенциал ПАО «РБК»;

- разработать мероприятия по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК»;

- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – медиаорганизация ПАО «РБК».

Предмет исследования – кадровый потенциал.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических и методологических аспектов управления кадровым потенциалом предприятия с учетом тенденций регионального рынка труда.

Вторая глава содержит анализ кадрового потенциала ПАО «РБК», а именно: проанализирована система управления компании, ее организационная структура, приведена динамика численности персонала, а так же его структура в разрезе категорий сотрудников, а так же стажа работы и уровня образования.

Третья глава представлена разработкой проекта мероприятий по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК».

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы в практической деятельности медиаорганизации.

Основные рекомендации, сделанные в работе, заключаются в следующем:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы обучения основного производственного персонала.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 7](#_Toc514699890)

[1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА 10](#_Toc514699891)

[1.1 Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала 10](#_Toc514699892)

[1.2 Специфика кадрового состава медиаорганизации 14](#_Toc514699893)

[1.3 Способы воздействия на кадровый потенциал 22](#_Toc514699894)

[2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПАО «РБК» 30](#_Toc514699896)

[2.1 Краткая характеристика деятельности ПАО «РБК» 30](#_Toc514699897)

[2.2 Организационная структура и система управления ПАО «РБК» 33](#_Toc514699898)

[2.3 Оценка кадрового потенциала ПАО «РБК» 36](#_Toc514699899)

[3 ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПАО «РБК» 47](#_Toc514699900)

[3.1 Мероприятия по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК» 47](#_Toc514699901)

[3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий 52](#_Toc514699902)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 60](#_Toc514699903)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 63](#_Toc514699904)

[Приложение А 67](#_Toc514699905)

# ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал является важнейшим стратегическим фактором, определяющим будущее компании.

Персонал предприятия формируется совокупностью личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Поэтому сегодня работники рассматриваются уже не просто как личности, сами по себе, а в социально-культурном контексте, то есть действующими в единой команде – трудовом коллективе.

В современных социально-экономических условиях наибольшую актуальность приобретает система развития кадрового потенциала работников, включающая в себе меры мотивационного воздействия, а также меры по непрерывному обучению персонала. Обучение работников на сегодняшний день становится одним из главных факторов успешной деятельности предприятия. Вложение финансов в развитие персонала показало себя намного эффективней, чем вложение денег в развитие производства предприятия.

В этих условиях разработка теоретических вопросов управления кадровым потенциалом организации и использования современных технологий управления развитием персонала крупной организации становится особенно актуальной.

Целью данной работы является исследование кадрового потенциала и разработка мероприятий по его управлению на примере ПАО «РБК».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы предлагается решение следующих задач:

- изучение понятия кадрового потенциала;

- рассмотрение специфики кадрового состава медиаорганизации;

- выделение способов воздействия на кадровый потенциал;

- анализ организационной структуры и системы управления ПАО «РБК»;

- оценка кадрового потенциала ПАО «РБК»;

- разработка мероприятий по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК»;

- оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе выступает ПАО «РБК».

Предметом исследования в работе является кадровый потенциал.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования кадрового потенциала: Агарзаевой Г. Ш. , Сардак О.В., Балабановой JI.B., Дресвянникова В. С., Жулиной Е.Г., Закаблуцкой Е.А., Кузнецовой И.В., Лазаренко Л.А., Белика Т.С., Левитского Б., Минервина И.А., Погодиной Г., Полунина Л. В., Свергуна О. М., Силина А.Н., Хайруллиной Н.Г., Уткина Э. А., Носковой Е.М., Чернова А.В., Черновой В.А. Шурчковой Ю. В. и др.

Теоретической и методологической основой дипломной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития элементов системы управления кадровым потенциалом, специфику кадрового состава медиаорганизации.

Практическая значимость работы состоит в разработке проекта мероприятий по управлению кадровым потенциалом ПАО.

При проведении исследования настоящей темы использовались методыанализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный, метод описания и изложения.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и библиографическим списком.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических и методологических аспектов управления кадровым потенциалом предприятия с учетом тенденций регионального рынка труда.

Вторая глава содержит анализ кадрового потенциала ПАО «РБК». Третья глава представлена разработкой проекта мероприятий по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ТЕНДЕНЦИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ТРУДА

* 1. **Персонал предприятия как основа его кадрового потенциала**

В рыночных условиях хозяйствования одним из важных аспектов экономического развития предприятия и повышения его конкурентоспособности является кадровый по­тенциал. Качественные характеристики персонала: квалификация, энергия и воля, по мнению Пола Кругмана, являются преимуществами второй природы развития социаль­но-экономических систем [16, c. 106].

Персонал компании - ключевое звено в развитии любого предприятия, от него зависит правильная подготовленность ресурсов для выполнения задач, а также то, насколько верно будут выполнены сами задачи. Эти вопросы в условиях современной экономики имеют особо актуальное значение для коммерческих банков и их конкурентоспособности.

Источником эффективной работы персонала компании служит компетенция персонала. Для того, чтобы компетенции могли служить основой для приема на работу, карьерного роста, премирования или принятия других решений в сфере управления персоналом, сотрудник должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике.

Компетенция персонала – это особенности сотрудника, которые могут быть представлены в виде нематериального актива: знания, умения, навыки, личностные характеристики и т.д., которыми он обладает, и так или иначе от них зависит работоспособность этого сотрудника [4, c. 99].

В целях обеспечения стабильности и достижения стратегических целей развития предприятия (фирмы) необходимо формировать, обучать и целенаправленно мотивировать его кадровый потенциал как один из экономических ресурсов предприятия.

Это обусловливает необходимость определения понятия термина «кадровый по­тенциал» и выявить основные аспекты сущности этого экономического ресурса.

Анализ научной и учебной литературы показал, что авторы подходят к опреде­лению термина «кадровый потенциал» с различных точек зрения (табл. 1.1). Это объяс­няется следующими причинами. Данное понятие в научный оборот вошло относительно недавно, поэтому не сформировался единый подход к сущности и понятию кадрового потенциала. Авторы при интерпретации данного термина исходят из той проблемы, ко­торую они рассматривают в данной теме исследования. В теории и на практике оцени­вают количественные и качественные характеристики кадрового потенциала - числен­ность, структуру, знания, образование, профессиональный состав, квалификацию, на­выки, производственный опыт и личные качества.

Таблица 1.1. - Определение понятия «кадровый потенциал» в исследованиях ученых

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Кадровый потенциал - это |
| Дресвянников В. С.[11, c. 209] | важная составная часть экономического потенциала предприятия, по своей сути характеризует те знания, умения, способности, кото­рые реализуются в процессе трудовой деятельности работниками, формирующими кадровый состав предприятия, т. е. те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы. |
| Кузнецова И.В.[16, c. 106] | основная часть (подсистема) трудового потенциала, который вклю­чает в себя профессиональную и квалификационную сторону тру­дового потенциала. Таким образом, он характеризует объем специ­альных знаний, умений и навыков, компетентностей работников. |
| Свергун О. М.[25, c. 23] | знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой дея­тельности, работниками, формирующими кадровый состав пред­приятия, а также те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процес­сом производства либо профессионального обучения. |
| Агарзаева Г. Ш. и Рабцевич А. А. [1, c. 227] | совокупность возможностей и способностей всех людей, которые решают определенные задачи и работают на одном предприятии. |
| Чернов А.В., Чернова В.А. [32, c. 282] | важнейшая интегральная характеристика персонала, представляю­щая собой его максимальные возможности по достижению целей предприятия и выполнению поставленных перед ним задач. |

Таким образом, термин «кадровый потенциал» не имеет общепринятой дефиниции. При этом существует некоторая терминологическая неясность, которая ограничивает область применения данного показателя при решении управленческих задач на практике.

Представляется, что при определении термина «кадровый потенциал» необходимо изначально рассмотреть его составляющие - потенциал и кадры.

Кадры - представляют собой квалифицированные, обученные для определенной трудовой деятельности люди, оптимальное использование которых позволяет обеспечить эффективную отдачу от того, что способен дать работник по уровню своей подготовки, личным качествам приобретенному опыту работы. Более общее понятие этого термина: «кадры - это основной (штатный, постоянный и внештатный, временный), как правило, квалифицированный состав работников (рабочих, служащих) предприятия, учреждения, общественной организации». Состав работников, имеющих общие цели, является экономическим потенциалом предприятия, который направлен на реализацию конкретного вида профессиональной деятельности в различных сферах. В совокупности с целями работодателя это содействует достижению и реализации конкретных задач, как самой организации, так и людей, работающих в ней.

Термин «потенциал» можно рассматривать как средства, запасы и источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи и т. п. С другой точки зрения, научная категория экономический "потенциал" определяется невыявленными, нераскрывшимися, несформированными и неове-ществленными возможностями, которые могут стать реальными возможностями только в результате определенной экономической деятельности [27, c. 45].

Содержание практически любого определения как минимум должно включать три основные части: ключевое слово, признаки и цели изучаемого явления или предмета. При этом выделим, учитывая информацию таблицы 1.1 и определения двух рассмотренных составляющих термина: кадры и потенциал, три основных признака термина «кадровый потенциал»:

1 - наличие профессионально подготовленных работников предприятия;

2 - возможность эффективно выполнять производственные функции;

3 - квалификация кадрового потенциала, соответствующая уровню используемой техники и технологии.

Основная цель кадрового потенциала, на наш взгляд, состоит в обеспечении позитивного экономического результата для функционирования и развития предприятия.

Таким образом, наиболее полное представление о сущности кадрового потенциала, в части признаков и цели, дает дефиниция, сформулированная Агарковым А. П.. Однако, на наш взгляд, обобщение (ключевое слово) понятия как «совокупность возможностей» не в полной мере раскрывают суть кадрового потенциала. Представляется, что он является составной частью экономического потенциала предприятия [2, c. 272]. Тогда можно уточнить рассматриваемое понятие в следующей трактовке. Кадровый потенциал - это составная часть экономического потенциала предприятия, представленная профессионально подготовленными работниками с квалификацией, соответствующей уровню используемой техники и технологии, которые эффективно выполняют свои функции по обеспечению позитивного экономического результата функционирования и развития предприятия.

Выполненный сравнительный анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» позволяет сделать вывод о некой эволюции этого понятия: первоначально под кадровым потенциалом понималось фактическое наличие знаний, умений и навыков, позже было осознанно, что указанная трактовка не отражает сути понятия потенциала и был предложен подход, в основе которого лежит понимание данного понятия уже через совокупность способностей и возможностей. На более современном этапе развития научной мысли под кадровым потенциалом начинают понимать возможность адаптации кадров к меняющимся условиям рынка.

Важность изучения этого сложного понятия объясняется тем, что в условиях развития наукоемких технологий именно он является движущей силой функционирования производственного предприятия.

* 1. **Специфика кадрового состава медиаорганизации**

Медиарынок в России появился только с началом рыночных реформ в конце 80-х – первой половине 90-х годов прошлого века и сразу же стал одним из заметных видов экономической деятельности. Сегодня российский медиарынок по своим объемам является третьим в Европе, а кроме того, он показывает впечатляющую динамику. В частности, в 2017 году общий объем рекламного рынка (без наружной рекламы) составил примерно 240 млрд руб. (см. таблицу 1.2.).

Таблица 1.2. - Структура медиарынка России, 2017 год

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Объем медиарынка |
| млрд. руб | % |
| Телевидение | 102,9 | 46 |
| Интернет | 96,0 | 42 |
| Печатные СМИ | 14,1 | 6 |
| Радио | 10,3 | 5 |
| Прочие медиа | 2,7 | 1 |

Основной функцией средств массовой информации является информационная функция. Каждый человек в отдельности имеет право на получение интересующей их информации без каких-либо ограничений (за исключением сведений, касающихся частной жизни). Поэтому человеческий капитал в деятельности любой медиаорганизации играет значительную роль. В любой действующей организации человеческий капитал является основой интеллектуального капитала, так как именно сотрудники являются носителями интеллектуальных ресурсов компании, а все остальные компоненты интеллектуального капитала – производные от человеческого труда и умственной деятельности. Руководители, стремящиеся занять устойчивое положение на рынке предоставляемых услуг, должны уделять основное внимание развитию данного вида интеллектуального капитала.

Главной целью развития человеческого капитала является обеспечение организации квалифицированным персоналом, за счет работы которого организация достигает увеличения эффективности деятельности и укрепляет своё конкурентное преимущество, что ведет к росту её стоимости [5, c. 468].

Как говорил Эндрю Карнеги, известный американский предприниматель, сталепромышленник – «Единственный незаменимый капитал организации – это знания и навыки ее сотрудников». Поэтому существуют определенные направления развития человеческого капитала. Одним из направлений является внедрение единой системы обучения персонала, вне зависимости от их итак уже имеющихся навыков.

Постоянное повышение квалификации сотрудников позволяет медиаорганизации побеждать в конкурентной борьбе, помогая своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся условия рынка, поскольку обучение персонала способствует формированию инноваций, генерации новых идей и решений.

Ещё одним рациональным инструментом развития является взаимопонимание между руководителями и сотрудниками. Умение находить общий язык и достигать совместного консенсуса, при четком формулировании обоюдных обязательств, позволяют предотвращать возможные конфликты при реализации миссии компания.

Грамотная мотивация и стимулирование (в денежной или иной форме) персонала являются важнейшим инструментом развития человеческого капитала медиаорганизации.

Для определения эффективных пропорций внутреннего и внешнего вознаграждения в целях мотивации сотрудников руководство компании должно определить их потребности. Для этого многие компании нанимают на работу психолога, в обязанности которого входит беседа с сотрудниками, после чего анализ и группирование полученной информации в единое представление о потребностях работников.

В организациях медиаиндустрии наблюдается большая часть форм инвестирования в человеческий капитал. Например, курсы повышения квалификации работников – журналистов, редакторов, телеведущих и т.д. От того насколько коммуникабелен и эрудирован журналист, насколько грамотен редактор, насколько харизматичен телеведущий зависит престиж практически всех средств массовой информации, связанных с теле- радио- вещанием, а в последнее время, связанное с сетью Интернет и распространению использования Youtube, так как правильно и интересно преподнесенная информация и есть оружие для завоевания аудитории. Также в примеры инвестирования в человеческий капитал можно привести ежегодную диспансеризацию работников тяжелого производства на типографии, грамотное планирование рабочего дня сотрудников, обеспечение организации всем необходимым оборудованием, обеспечение доступа к нужной информации, любые мероприятия, направленные на создание комфортных условий работникам, связанных с медиаиндустрией. Все вышеперечисленные инвестирования в деятельность сотрудника приводят к заинтересованности работника получить хороший результат своей работоспособности [33, c. 155]. Вышеуказанный фактор положительно влияет на результат деятельности медиаорганизации так как происходит изменение контента в лучшую сторону, вследствие чего расширяется аудитория, повышается спрос ну и как конечный результат – увеличивается доход.

В подтверждение вышеизложенного можно привести пример такого крупного медиахолдинга в нашей стране как АО «Газпром-Медиа Холдинг» — крупнейший российский медиахолдинг, штаб-квартира которого находится в Москве. Дочерняя структура «Газпрома» по управлению активами в средствах массовой информации создана в январе 1998 года. В момент создания холдингу принадлежали 100 % акций телерадиокомпании «Прометей АСТ», газета «Труд», контрольный пакет акций газеты «Трибуна», 30 % НТВ, 3 % ОРТ и около сотни региональных СМИ. На сегодняшний день, в компанию входят 38 телеканалов, 10 радиостанций, 3 интернет-компании, 1 оператор спутникового ТВ, 4 издания, 23 онлайн-ресурса и 4 рекламных селлера [16, c. 107].

В 2017 году телеканалы холдинга «Газпром-медиа» получили 13 наград ТЭФИ. «Газпром-медиа» удалось собрать замечательную и талантливую сборную – креативные, продюсерские и технические команды, которые создают яркие проекты. Люди – наш основной капитал. Бренды и персонажи – основа стратегии нашего холдинга. Приятно, что наши проекты признаны как зрительской аудиторией, так и коллегами по телевизионному цеху», – прокомментировал итоги ТЭФИ 2017 генеральный директор АО «Газпром-медиа холдинг» Дмитрий Чернышенко. Такой успех результат действий, предпринятых в 2016 году. В 2016 году совет директоров «Газпром-медиа холдинга» одобрил стратегию компании до 2021 года. Документ определяет ключевые векторы развития на ближайшие семь лет.

Создание бизнес-модели, способной эффективно реагировать на структурные изменения медиарынка, инвестирование в человеческий капитал и создание собственных брендов и персонажей – основные элементы реализации плана.

Если сравнить выручку Газпром-медиа в 2016 году, то выручка «Газпром-Медиа» в 2016 году составляла 33,5 млрд. руб., указано в отчетности по МСФО Газпромбанка (100- процентный собственник медиахолдинга), а выручка «Газпром-Медиа» за девять месяцев 2017 года выросла на 17%, до 56,9 млрд руб.

Отсюда можно сделать вывод, что развитие человеческого капитала в медиаорганизации способствует развитию деятельности и приобретению конкурентоспособности компанией на рынке средств массовой информации.

Важнейшая особенность средств массой информации (СМИ), оказываю­щая влияние на медиаэкономику, — зависимость от технологического прогресса в информационно-коммуникационной сфере. Медиасистемы, традиционно восприимчивые к техническому и технологическому прогрессу, политическим изменениям, отличаются особым динамизмом.

Развитие современной российской системы СМИ и журналистики связа­но с их формированием в качестве отдельной отрасли национальной экономи­ки, увеличивающей свою привлекательность и для российских рекламодате­лей, и для зарубежного капитала.

Необходимым условием успешного функционирования издателя СМИ в рыночной среде является формирование и анализ актуальной информации о его реальном экономическом положении как субъекта хозяйствования и нали­чии резервов для разработки эффективной финансовой политики.

В экономике СМИ центральным звеном выступает производство контен­та. Его создание, обработка, упаковка и дальнейшее распространение на раз­ личных носителях является важнейшей задачей сотрудников издателя СМИ.

Таким образом, все более востребованными становятся «универсальные» журналисты, ориентированные на создание контента, а не на платформу, на которой он будет размещен. Издатели, занимающие лидирующие позиции на информационном рынке, используют квалифицированный труд, основанный на творческом потенциале работников. Особое значение приобретает наличие у работника разносторонних профессиональных навыков и способности приобретать и развивать новые.

Деятельность хозяйствующих субъектов в сфере медиаиндустрии характеризуется постоянным процессом нововведений. Внедрение новшеств, оперативное реагирование на тенденции информационного рынка, поощрение инновационного поведения персонала — обязательные составляющие конкурентоспособного издателя СМИ. Это требует принципиально нового подхода хозяйствующего субъекта к управлению расходами на оплату труда. Особенно остро проявляются проблемы в период кризиса, когда на первый план выходит необходимость оптимизации расходов [17, c. 154].

В силу специфики индустрии СМИ цель деятельности издателей — реализация информационных, образовательных, просветительско-воспитательных и других задач. Действуя в условиях рынка, они, как и коммерческие хозяйствующие субъекты, должны быть нацелены на получение прибыли, без чего их финансовая самостоятельность невозможна.

При решении задачи оптимизации расходов мультимедийного издателя необходимо учитывать, что все средства массовой информации — газеты, журналы, телевидение, радио, Интернет — производят контент. И хотя конкретные медиаформы, которые он приобретает на стадии распространения, могут существенно различаться, суть экономической деятельности всех СМИ сводится к производству нового и вторичному использованию уже существующего контента. Задача мультимедийного издателя — при минимальных временных затратах спланировать информационный день с точки зрения содержания, приоритетов в освещении событий и тем, а также с точки зрения разнообразия мультимедийных форматов. Например, редактор не только делает подборку фото-, видео-, аудиоматериалов, инфографики, которые иллюстрировали бы текст, но и формирует целостную картину событий для дальнейшего формирования мнения читателя посредством подборки или иллюстрирования события, новости с помощью фото- или видеоматериалов.

Нахождение оптимальной величины заработной платы для различных должностей и категорий работников позволит увеличить творческую активность, повысить престиж работы в данном хозяйствующем субъекте, привлечь квалифицированных и талантливых специалистов, повысить заинтересованность персонала в успешном развитии хозяйствующего субъекта [11, c. 209].

При принятии решения издателем о сокращении расходов на оплату труда важно понимать, что такие меры, как сокращение штата сотрудников или сокращение заработной платы, являются вынужденными и наиболее продуктивны только в краткосрочной перспективе. Для успешного функционирования и дальнейшего развития на конкурентном рынке медиаиндустрии необходимо ориентироваться на долгосрочные цели хозяйствующего субъекта. Следовательно, конечной целью эффективной системы оплаты труда должны быть мотивированные сотрудники, ориентированные на стратегические и операционные цели хозяйствующего субъекта. Такая система должна быть понятна, прозрачна, справедлива, адаптирована к сфере деятельности хозяйствующего субъекта и применима к различным категориям работников (руководители, специалисты, рабочие и др.).

Важнейшим инструментом воздействия на эффективность труда работников и одним из ключевых факторов успешного функционирования хозяйствующего субъекта является разработка системы вознаграждения, оптимизирующей расходы, как на постоянную, так и на переменную часть заработной платы.

Значение постоянной части заработной платы для мотивации работников в последнее время сильно недооценивается руководителями. Правильно выстроенная система окладов позволяет мотивировать работников, у них появляются четкие перспективы роста и карьерного развития, размеры оплаты их труда становятся обоснованными и справедливыми (в сравнении с коллегами и средним размером заработной платы на рынке труда).

Наиболее распространенным, универсальным и активно внедряющимся инструментом управления постоянной частью заработной платы является система вознаграждения на основе грейдирования. Автором этой методики является американский ученый Эдвард Хей.

Грейдирование — позиционирование, ранжирование должностей, распределение их в иерархической структуре хозяйствующего субъекта в соответствии с их значимостью и ценностью данной позиции для хозяйствующего субъекта. Значит, для каждой должности необходимо провести балльно-фак-торную оценку с помощью специально созданной для этой цели экспертной группы, состоящей из руководителей и топ-менеджеров организации, затем, исходя из количества набранных баллов, близкие по ценности должности заключить в грейды со сходным диапазоном заработной платы [4, c. 76].

Проведена балльно-факторная оценка должностей условного мультимедийного издателя «АВС» на примере следующих должностей: главный редактор, заместитель главного редактора, редактор отдела, заместитель редактора отдела, старший корреспондент, корреспондент, обозреватель, референт, рабочий. Разработаны факторы и соответствующие им уровни для данных должностей. Под факторами понимаются оплачиваемые качества сотрудников, их можно измерить, они общие для многих должностей. Американская компания Hay Group, которая специализируется на разработке и внедрении грейдов, использует 3 фактора: ответственность; know-how или сумма знаний, опыта, способностей; решение задач, проблем (данный фактор отражает сложность решаемых задач на занимаемой должности, уровень трудности в принятии решения).

* 1. **Способы воздействия на кадровый потенциал**

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это потребовало существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

Человеческий потенциал и эффективная система работы с кадрами становятся основными факторами успеха организации, обеспечивают эффективность ее функционирования. На первый план выдвигаются проблемы управления человеческими ресурсами организации. Для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач, реализации определенных целей, а также функций и принципов управления, применяют экономические, организационно-административные и социально-психологические методы управления. Все эти методы не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность приемов и способов воздействия управляющей системы на управляемый объект для достижения определенной цели [8, c. 65].

Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач.

Для того чтобы начали действовать экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет плодотворно работать, и, во-вторых, создать эти условия. В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Таблица 1.3. – Воздействие экономических методов управления на кадровый потенциал организации [13, c. 57]

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивное воздействие | Негативное воздействие |
| **1. Плановое ведение хозяйства.**1. Предприятие - свободный товаропроизводитель и действует на рынке на основе разработанной маркетинговой стратегии по перспективному плану.
2. Разрабатывается план экономического развития на основе поставленных долгосрочных целей, производится матричный расчёт объёмов производства и потребления ресурсов на основе экономических нормативов.
3. Портфель заказав формируется заблаговременно, служит базой разработки плана экономического развития, производится оптимизация портфеля заказав по времени и стоимости.
 | **1. Бесплановое ведение хозяйства.**1. Предприятие не является свободным товаропроизводителем, не имеет собственной маркетинговой стратегии, перспективный план отсутствует.
2. План экономического развития не разрабатывается, увязка объёмов производства и потребных ресурсов не производится, экономические нормативы отсутствуют.
3. Портфель заказов формируется стихийно, не служит базой экономического планирования, оптимизация плана по экономическим критериям не производится.
 |
| 1. **Рост заработной платы**

2.1. Индексация заработной платы с учётом инфляции и увеличения объёмов производства.2.2. Развитие форм дополнительной заработной платы с учётом условий труда и квалификации.2.3. Распределение вознаграждения за конечный результат по КТУ (КТВ) непосредственно в подразделениях. | **2.Замораживание заработной платы*** 1. Фиксированная заработная плата на минимальном уровне в отрасли
	2. Централизованное распределение вознаграждений дирекцией предприятия.
	3. Отсутствие чёткого положение об оплате труда персонала.
 |

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-административные действия. Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три формы организационно-административных методов:

- Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.).

- Согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов).

- Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Таблица 1.4. - Воздействие методов административного управления на кадровый потенциал организации [18, c. 123]

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивное воздействие | Негативное воздействие |
| **1. Рост уровня регламентации управления (организационное воздействие)*** 1. Наличие хорошо проработанного устава предприятия со свободным доступом к нему работников.
	2. Развитие партнерских отношений администрации и профсоюзов через коллективный договор.
	3. Наличие четкой организаций и штатных структур и их ежегодная корректировка в связи с изменениями условий производства.
 | **1. Неэффективное организационное воздействие на персонал*** 1. Типовой устав предприятия, хранящийся за «семью печатями».
	2. Принятие формальных коллективных договоров (или отсутствие их на предприятии) и конфронтация с профсоюзами.
	3. Отсутствие или пользование устаревшей организационной структурой, наличие в штатном расписании «подснежников».
 |
| **2. Эффективные виды распорядительных воздействий:**2.1.Чёткие приказы с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных.2.2. Четкие распоряжения заместителей директора с указанием оперативных поручений. 2.3.Чёткие устные указания руководства на всех уровнях управления. | **2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:**2.1.Расплывчатые или противоречивые приказы с констатацией состояния вопроса и без чётких мероприятий.2.2.Расплывчатые или противоречивые распоряжения заместителей директора.2.3.Нечёткие и противоречивые устные указания руководства. |

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Таблица 1.5. - Воздействие социально-психологических методов управления на кадровый потенциал организации [26, c. 88]

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивное воздействие | Негативное воздействие |
| 1. **Формирование морального кодекса (правил) взаимоотношений сотрудников.**
	1. Разработка философии предприятия, регламентирующей внутрифирменные правила взаимоотношений.
	2. Обеспечение соответствия государственной и внутрифирменной кадровой политики.
	3. Развитие корпоративной культуры и партнерских взаимоотношений сотрудников.
 | **1. Применение размытого морального кодекса, основанного на двойной морали.**1.1. Отсутствие философии предприятия, ориентация только на формальные взаимоотношения сотрудников.1.2. Доминирование внутрифирменной кадровой политики над государственной, религиозными нормами поведения и общественной моралью.1.3. Игнорирование корпоративной культуры и поддержка групповых интересов подразделений. |
| **2. Эффективные социальные методы воздействия.*** 1. Постоянное поведение социологического анкетирования в коллективе о состоянии климата и роли руководителей.
	2. Проведение интервьюирования и личного наблюдения в коллективе, ориентация на демократический стиль руководства.
 | **2. Неэффективные социальные методы воздействия.**2.1.Игнорирование социологического анкетирования и поддержка неформальных методов сбора информации (слухи, сплетни и др.).2.2.Поддержка формальных правил взаимоотношений и создания барьеров в звене руководитель - подчинённый. |
| **3. Рациональные психологические методы воздействия на персонал.*** 1. Формирование хорошего психологического климата в коллективе на основе чёткого соблюдения прав человека и психологических методов исследования.
	2. Эффективное использование психологических методов мотивации: внушение, убеждение, подражание, вовлечение.
 | **3. Неэффективные психологические методы воздействия.*** 1. Создание нервозности и психологического дискомфорта в коллективе, игнорирование прав человека и психологических методов.
	2. Неэффективное использование психологических методов мотивации и ориентация на командование, принуждение и наказание.
 |

Таким образом, успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы управления и воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения, климат в коллективе, и как следствие напрямую оказывают влияние на эффективность всей организации.

Эффективность деятельности предприятия можно определить по большому количеству показателей. При этом провести оценку эффективности деятельности только по экономическим показателям – например, по прибыли, полученной в результате работы за определенный период, – недостаточно.

Кадровый потенциал предприятия – это характеристика персонала как одного из видов ресурсов предприятия, связующая выполнение его функций с достижением целей, стоящих перед организацией. Кадровый потенциал представляет собой имеющиеся потенциальные возможности работников предприятия, как целостной системы, которые могут быть использованы в целях предприятия для решения поставленных задач в определенный период времени. От успешной деятельности каждого работника и от организации управления кадровым потенциалом зависит эффективность деятельности любого предприятия.

Для успешной работы предприятия важно вовремя проводить анализ кадрового потенциала с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации.

Исходя из этого, закрепление и развития персонала является важнейшей задачей управления кадровым потенциалом, которая включает в себя:

– должностное продвижение работников с учетом результатов оценки;

– профессиональное продвижение работников с учетом их индивидуальных особенностей;

– регулярные мероприятия по повышению квалификации специалистов;

– планирование и регулирование карьеры;

– создание и реализация определенных условий, которые будут мотивировать работников к эффективному труду [29].

В современных условиях для успешного функционирования каждому предприятию необходимо проводить не просто учет кадров, а ввести систему управления кадровым потенциалом. Данная система включает в себя такое взаимодействие с работниками предприятия, которое сможет повысить их работоспособность и корпоративную сплоченность (см. рисунок 1.1.).

Результат: улучшение показателей работы всей организации

Факторы внешней среды

Подсистема формирования кадрового потенциала

Подсистема использования и развития кадрового потенциала

Результат: повышение эффективности кадровой работы

Рисунок 1.1 – Система управления кадровым потенциалом организации

На результат работы предприятия оказывает значительное влияние оценка кадрового потенциала (см. рисунок 1.2.). Ведь основной задачей данной оценки является улучшение результатов работы не только отдельных специалистов, но и всего предприятия в целом. Проведение оценки кадрового потенциала обеспечит руководство необходимыми статистическими данными о работе предприятия, что позволит пересмотреть кадровую политику, тем самым обеспечив бесперебойную работу каждого из отделов. Помимо этого оптимизация структуры управления, изменение мотивационной системы, усиление социально - психологических факторов и повышение квалификации сотрудников могут оказать существенное влияние на результаты деятельности организации, уменьшив текучесть кадров и обеспечив достижение поставленных целей.

Проведение оценки кадрового потенциала

Внедрение системы управления кадровым потенциалом

-сокращения, увольнения либо расширение штата сотрудников;

- изменения в организационной структуре;

- изменения в системе нормирования и оплаты труда;

- изменения организационного климата, степени удовлетворения работников условиями и результатами труда, увеличение, или снижение конфликтности;

-позволить удержать потенциальных сотрудников, имеющих какие-либо преимущества;

-предоставляет возможность подготовить работников организации к будущим, трудно решаемым задачам для уменьшения потерь в производстве;

-способствует уменьшение затрат, т.к. развитие сотрудников требует меньше инвестиций, чем найм и адаптация новых работников;

-предоставляет персоналу возможность для карьерного роста и личностного продвижения;

Сложенная работа предприятия, увеличение прибыли при минимальных затратах

Рисунок 1.2 – Влияние кадрового потенциала на результаты деятельности организации

Регулярная оценка и работа с кадровым потенциалом обеспечат предприятию своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства и своевременного освоения новой продукции; формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.).

Для получения данных возможностей, необходимо внедрять новейшие методы хозяйствования и управления, активизировать человеческие ресурсы с тем, чтобы раскрыть способности персонала и использовать их с большей эффективностью и пользой.

Таким образом, кадровый потенциал способен определить экономическую эффективность и перспективность присутствия предприятия на рынке, а так же его конкурентоспособность.

# 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПАО «РБК»

## 2.1 Краткая характеристика деятельности ПАО «РБК»

РБК - крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный сразу на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе. Помимо медийных проектов компания регулярно проводит деловые мероприятия - отраслевые конференции, бизнес-регаты и премии. Еще одним крупным направлением деятельности РБК является регистрация доменов и хостинг, открывающие клиентам широкие возможности для ведения бизнеса в интернете.

Рассмотрим деятельность ПАО «РБК» в разрезе направлений:

- Интернет-направление РБК было основано в 1995 году с создания портала деловых новостей www.rbc.ru. В настоящее время портал «РБК» занимает позицию лидера среди деловых ресурсов российского интернета. Аудитория www.rbc.ru в сентябре 2014 года составила 12,5 млн. пользователей. Помимо актуальных новостей большой популярностью также пользуются: финансово-аналитическая информация «РБК Личные финансы» (lf.rbc.ru), новости спорта «РБК Спорт» (sport.rbc.ru), новости недвижимости «РБК Недвижимость» (realty.rbc.ru), информация о стиле жизни «РБК Стиль» (style.rbc.ru) и тп. Кроме того, среди деловой аудитории востребованы такие интернет-ресурсы РБК, как сайт автоновостей www.autonews.ru и сайт о высоких технологиях [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru).

- Телевидение - телеканал «РБК» был запущен в 2003 году. «РБК» - единственный российский деловой канал, ориентированный на освещение экономических и финансовых событий в стране и мире и предоставляющий актуальные комментарии, интервью и аналитику российских и зарубежных экспертов, прямые включения с мест событий, тематические передачи и обзоры отраслей экономики, а также данные международных информационных агентств. РБК ведет круглосуточное вещание, совмещающее аналитические и новостные блоки. Канал «РБК» оснащен современным студийным комплексом и цифровым оборудованием с уникальными техническими возможностями. У канала есть две удаленные студии в Москве, одна в Санкт-Петербурге, а также собственный корреспондентский пункт в Нью-Йорке.

- Пресс - газета «РБК» и ежемесячный деловой журнал «РБК» были запущены в печатном виде 2006 году в связи с высоким спросом на размещение рекламы на ресурсах РБК. Издания РБК быстро завоевали ведущие позиции на рынке российской деловой прессы.

Газета «РБК» является лидером среди ежедневных деловых изданий в Москве: средняя аудитория одного номера составила 117 тыс. читателей, по данным исследования TNS, проведенного за период с марта по июль 2014 года.

- Конференции и премии - узнаваемость бренда РБК способствует развитию деловых мероприятий. В рамках данного направления бизнеса РБК выступает в роли организатора премий «Премия РБК» и «Брэнд года/EFFIE», а также бизнес-регат. Кроме того, РБК проводит регулярные отраслевые деловые конференции по наиболее актуальным темам.

- Регистрация доменов и хостинг - компании, принадлежащие РБК и оказывающие услуги в области регистрации доменных имен и хостинга, объединены в группу компаний RU-CENTER Group. В настоящее время RU-CENTER Group включает семь ключевых операционных компаний: регистраторы Р01, RU-CENTER, Регги, имеющие аккредитацию международной корпорации ICANN, хостеры Хостинг-Центр, SpaceWeb и PeterHost, а также телекоммуникационная компания Гарант-Парк-Телеком. RU-CENTER Group является лидером в области регистрации доменных имен (доля на рынке более 50%) и на рынке услуг хостинга (доля на рынке более 27%) в России. Помимо основных услуг, компании группы оказывают услуги по аренде и размещению серверов, предоставлению SSL-сертификатов и различные дополнительные сервисы.

Далее проанализируем финансовые результаты деятельности ПАО «РБК» в разрезе сегментов рынка (см. таблицу 2.1.).

Таблица 2.1 – Анализ финансовых результатов деятельности ПАО «РБК», млн. руб [35]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | Изменение, % |
| В2С информация и сервисы | 2787 | 2989 | 7% |
| В2В информация и сервисы | 155 | 127 | -18% |
| В2В инфраструктура | 1789 | 2065 | 15% |
| Совокупная выручка | 5086 | 5582 | 10% |

Рисунок 2.1. – Динамика выручки ПАО «РБК»

Анализ данных таблицы 2.1. и рисунка 2.1. позволяет сделать вывод, что наибольшая величина дохода отмечается по сегменту трынка – В2С, наименьшая величина поступлений выручки – по сегменту В2В. Так же необходимо отметить темп прироста совокупного объема выручки, который составляет 10%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, ПАО «РБК» является достаточно финансово устойчивым субъектом, функционирующем на протяжении длительного времени. Анализ финансовых результатов показывает рентабельность и эффективность деятельности ПАО «РБК» на протяжении трех анализируемых лет.

## 2.2 Организационная структура и система управления ПАО «РБК»

РБК рассматривает корпоративное управление как систему взаимоотношений между акционерами, Советом директоров, менеджментом компании, а также с другими заинтересованными лицами по вопросам обеспечения эффективности деятельности РБК и защите интересов акционеров и инвесторов. В своей работе компания руководствуется требованиями российского законодательства в области корпоративного управления, положениями российского Кодекса корпоративного управления, а также общепризнанными мировыми стандартами раскрытия информации.

Рассмотрим организационную структуру управления ПАО «РБК», представленную на рисунке 2.2.

Общее собрание акционеров ПАО «РБК»

Комитет по аудиту

Совет директоров

Ревизионная комиссия

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Генеральный директор

Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ПАО «РБК» [35]

Высшим органом управления компании «РБК» является Общее собрание акционеров, в прямом подчинении которого находятся ревизионная комиссия и Совет директоров. Ревизионная комиссия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности. Совет директоров реализуется общее стратегическое руководство деятельностью компании.

Совет директоров имеет в своем подчинении Комитет по кадрам и вознаграждениям, который занимается проработкой вопросов, отнесенных к компетенции Совета директоров в сфере подбора кадров в органы управления компании и формирования существенных условий договоров с ними и Комитет по аудиту.

Комитет по аудиту направлен на содействие Совету директоров в осуществлении контроля над финансово-хозяйственной деятельностью компании посредством предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций совету директоров по вопросам, касающихся взаимодействия компании с аудиторами, анализ финансовой отчетности, надзора за системой внутреннего контроля и анализа.

В подчинении Совета директоров в структуре руководящего звена находится генеральный директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью.

Рассмотрим организационную структуру ПАО «РБК» (см. рисунок 2.3.).

Как показывает рисунок 2.2. и 2.3., возглавляет компанию генеральный директор, в непосредственном подчинении находятся следующие подразделения:

- группа деловых Интернет-ресурсов;

- группа массовых Интернет-ресурсов и сервисов;

- телеканал РБК-ТВ;

- деловые печатные издания РБК;

- информационное агентство;

- группа и интерьерных печатных изданий;

- подразделение «РБК-Украина»;

- Департамент технической поддержки;

- Департамент внутреннего управления и продажи рекламы, в который входят следующие структурные единицы:

А – Отдел внутреннего управления;

Б – Департамент персонала;

В – Рекламное агентство.



Рисунок 2.3. - Организационная структура ПАО «РБК» [35]

Так же в подчинении генерального директора находится подразделение «Маркетинговые коммуникации», которое занимается продвижением услуг компании и включает в себя следующие департаменты: Департамент конференций, Департамент проведения деловых конкурсов.

Кроме того, в данном управлении помимо подразделения «Маркетинговые коммуникации» находятся «Департамент по рекламе и PR», «Управление по работе со СМИ».

К административным подразделениям, которые находятся в подчинении заместителя председателя совета директоров по финансам, относятся:

- Финансовая служба;

- Отдел финансового контроля;

- Отдел по связям с инвесторами;

- Юридическое управление.

Таким образом, организационная структура ПАО «РБК» представлена тремя блоками: непосредственно подразделения, занимающиеся выполнением основных функций, подразделения, занимающиеся продвижением продукта (услуг), а так же административные подразделения (финансовые и юридические службы).

## 2.3 Оценка кадрового потенциала ПАО «РБК»

По состоянию на 01.01.2017 г. численность сотрудников ПАО «РБК» составляет 1657 человек, из них: административный персонал – 389 чел.; основной персонал – 1268 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Изменение соотношения численности сотрудников ПАО «РБК» [35]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Численность административного персонала | Численность основного персонала |
| 2012 | 1890 | 467 | 1423 |
| 2013 | 1832 | 427 | 1405 |
| 2014 | 1799 | 409 | 1390 |
| 2015 | 1830 | 412 | 1418 |
| 2016 | 1657 | 389 | 1268 |

Динамика общей численности персонала компании представлена на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Динамика общей численности персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

Как показывают данные рисунка 2.4., определенной тенденции в динамике общей численности персонала ПАО «РБК» не отмечается.

В период с 2012 по 2014 год отмечается снижением численности персонала в результате сокращения – как резерва сокращения уровня затрат медиаорганизации. Рост численности персонала в 2015 году обусловлен расширением деятельности компании. В 2016 году снова отмечается снижение численности персонала медиаорганизации.

Рисунок 2.5. содержит данные о структуре персонала ПАО «РБК».

Рисунок 2.5 – Структура персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг, %

Как показывает рисунок 2.5., в структуре персонала компании наибольшая численность сотрудников представлена основным персоналом. Доля административного персонала за период с 2012 по 2016 год составляет от 23% до 25%.

Далее рассмотрим изменение общей численности персонала компании за период с 2012 по 2016 год (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3 – Изменение общей численности персонала ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел [35]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Количество уволенных  | Количество принятых  |
| 2012 | 1890 | 73 | 15 |
| 2013 | 1832 | 37 | 4 |
| 2014 | 1799 | 8 | 39 |
| 2015 | 1830 | 7 | 21 |
| 2016 | 1657 | 185 | 12 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 2.6. и 2.7.

Рисунок 2.6 – Динамика численности ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

Исходя из данных рисунка 2.6. следует отметить, что наибольшее число уовленных сотрудников отмечается в 2016 году. Это обусловлено сокращением штата в результате объединения нескольких отделений медиаорганизаций.

Рисунок 2.7 – Динамика численности принятых ПАО «РБК» за 2012-2016 гг., чел

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и удержанию рабтников компании. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой фирмы.

Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе руководителей и специалистов, т.е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т.п.

В ПАО «РБК» работает персонал разных возрастных групп. Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 894 человека.

Персонанл в возрасте до 30 лет – 557 человек. Далее идёт персонал старше 50 лет – 206 человек. Распределение по возрастным группам (в % от общей численности) представлено на рисунке 2.8.

Рисунок 2.8 – Распределение персонала по возрастным группам

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Для оценки опытности сотрудников рассмотрим средний стаж работы персонала фирмы, который рассчитывается по формуле:

**  (2.1)

где *xi –* количество лет стажа, лет*;*

 *fi* – численность персонала, чел.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Средний стаж работы персоанла на 2016 г

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж, лет, xi | Число персонала, fi | Удельный вес в % | xifi | Накопленные частоты |
|
| 1 | 59 | 3,56 | 59 | 2 |
| 2 | 87 | 5,25 | 174 | 233 |
| 4 | 111 | 6,70 | 444 | 618 |
| **5** | **674** | 40,68 | 3370 | **3814** |
| 8 | 311 | 18,77 | 2488 | 5858 |
| 10 | 241 | 14,54 | 2410 | 4898 |
| 15 | 174 | 10,50 | 2610 | 5020 |
| Итого | **1657** | 100 | 11555 |   |

Xар.взв. = 11555/1657 = 6,9 (лет).

Средний стаж работы персонала на 2016 г. составляет 6,9 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 5 лет (рисунок 2.9).

Рисунок 2.9 – Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Уровнем качественного состава кадров во многом определяется эффективность функционирования ПАО «РБК», поскольку от личных и деловых качеств сотрудников, их образовательного уровня зависит качество принимаемых решений и результаты их реализации. Сравнительный анализ изменения качественного состава персонала компании по уровню образования за последние три года приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Качественный состав персонала по уровню образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | 2016 год | 2015 год |
| чел. | % от общей численности | чел. | % от общей численности |
| Высшее профессиональное | 1174 | 70,85 | 1395 | 76,23 |
| Среднее профессиональное | 483 | 29,15 | 435 | 23,77 |
| Общая численность персонала, чел. | 1657 | 1830 |

Динамика качественного состава сотрудников показана на рисунке 2.10.

Рисунок 2.10 – Динамика качественного состава персонала

Уровень квалификации персонала к 2016 году остается прежним, значительных измений в структуре качественного состава в анализируемом периоде не отмечается. Стоит отметить, что доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование остается значительной.

Кадровая политика ПАО «РБК» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

В современных условиях конкуренции, многие субъекты хозяйствования самостоятельно разрабатывают формы и системы оплаты труда, вводят различные виды доплат как способы мотивации персонала.

При этом доплаты могут выплачиваться без каких-либо ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Для анализа использования фонда заработной платы ПАО «РБК» составим таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ динамики фонда заработной платы, тыс. руб.[35]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2015 г. | 2016 г. | Отклонения  | Темпы роста, % |
| (+, -) |
| план | факт | от плана | от 2015 года | по плану | факт |
| Фонд зарплаты всего персонала в т.ч.: ПП | 47648,6 | 48132 | 47452,8 | -679,2 | -195,8 | 98,59 | 99,59 |
| из него: |   |   |   |   |   |   |   |
| специалисты | 40203, 9 | 41356,1 | 40267,9 | -1088,2 | 64 | 97,37 | 100,16 |
| руководители | 7444,7 | 6775,9 | 7184,9 | 409 | -259,8 | 106,04 | 96,51 |

По приведенной таблице 2.6. можно судить об абсолютных отклонениях в использовании фонда заработной платы.

Фонд заработной платы в 2016 году снизился по сравнению с плановым объемом на 679,2 тыс. руб., уменьшение по сравнению с 2015 годом составило 195,8 тыс. руб. В разрезе категорий можно видеть более точную характеристику изменения фонда заработной платы. Категория специалистов подвержена значительному снижению величины фонда заработной платы на 1088,2 тыс. руб. относительно плана соответственно. Причиной этого снижения является, прежде всего, изменение формы оплаты труда.

Кадровая политика организации ПАО «РБК» направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Таким образом, ПАО «РБК» обладает достаточным кадровым потенциалом для реализации своих функций и поставленных целей в краткосрочной перспективе. При этом, необходимо отметить существование проблем с достаточно значительным показателем текучести кадров и обеспеченности сотрудников, что требует принятия мер в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала.

Для обеспечения соответствия структуры и потенциала трудовых ресурсов меняющимся направлениям деятельности организации необходимо вести мониторинг движения персонала, планировать и реализовывать определенные кадровые мероприятия. Результаты мониторинга будут способствовать обоснованной диагностике и прогнозированию состояния кадровой обеспеченности организации и предупреждению возникающих в связи с этим проблем движения персонала.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие проблемы в области управления персоналом ПАО «РБК»:

1) неоптимальный качественный состав трудовых ресурсов компании, что свидетельствует о невысоком уровне кадрового потенциала, связанный с отсутствием у них навыков аналитического, ситуационного мышления, которые особо актуальны в настоящий период, сопряженный с кризисными явлениями экономики;

2) несовершенство системы управления кадровым потенциалом медиаорганизации, несоответствие методов планирования потребности в трудовых ресурсах и методов оценки результатов трудовой деятельности персонала современным реалиям.

Для устранения имеющихся недостатков в кадровой политике компании необходимо разрабатывать эффективную проект развития, который позволит в полной мере использовать имеющийся в учреждении кадровый потенциал.

Кадровая политика должна осуществляться в областях найма, обучения и развития персонала, мотивации и оплаты труда, оценки персонала, формирования корпоративной культуры и поддержания благоприятного имиджа организации, внедрения достижений информационных технологий. Только системная работа по всем вышеуказанным направлениям может обеспечить эффективную материальную и моральную мотивацию, удовлетворенность работой и высокую производительность деятельности персонала.

Анализ особенностей ПАО «РБК» в условиях глобализации позволил выделить следующие направления кадровой политики:

– совершенствование процедур подготовки, повышения квалификации персонала, работы по подготовке кадрового резерва;

– повышение социальной ответственности медийного бизнеса и значимости этических стандартов данной сферы;

– оценка нематериальных факторов мотивации, влияющих на формирование социально-трудовых отношений;

– разработка модели компетенций по каждой группе должностей, внедрение комплексной оценки персонала.

Отличительной чертой ПАО «РБК», как и многих других организаций, являются трудовые ресурсы. Поэтому персонал компании, представляющий собой решающий фактор конкурентной борьбы, требует к себе пристального внимания.

Политика формирования корпоративной культуры и поддержания благоприятного имиджа ПАО «РБК» фактически не учитывается при работе с кадрами, не используется автоматизированная система управления персоналом.

Таким образом, основные направления кадровой политики медиаорганизации нуждаются в ряде преобразований. Результаты проведенной работы доказывают значимость научного подхода к формированию и реализации кадровой политики в сфере медиаорганизаций, которая нуждается в дальнейшей реорганизации с применением новых подходов к работе с трудовыми ресурсами.

# 3 ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПАО «РБК»

## 3.1 Мероприятия по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК»

Исходя из оценки качественного состава персонала ПАО «РБК» было выявлено, что в численности персонала сохраняется значительная доля сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование.

Исходя из этого, в рамках данной работы предлагается разработка проекта по управлению кадровым потенциалом ПАО «РБК» с целью повышения уровня квалификации сотрудников.

Задачами реализации данного проекта являются:

- повышение уровня знаний у сотрудников ПАО «РБК»;

- изучение инновационных технологий работы;

- повышение командного духа сотрудников, приобщение к работе в команде.

Концепция данного проекта состоит в применении модели смешанного обучения, то есть в оптимальной пропорции предлагается использовать электронное обучение, а так же очные учебные мероприятия, специфика которых много потеряла бы в интернет-формате.

Этапы реализации концепции проекта ПАО «РБК» (см. рисунок 3.1.).

Выявление потребностей

 ПАО «РБК»

Принятие программы обучения и адаптации материалов

Учебная программа

Пост-тренинг

Рисунок 3.1. - Этапы реализации концепции проекта ПАО «РБК»

Рассмотрим этапы реализации концепции проекта:

Этап 1. Выявление потребностей ПАО «РБК».

- понимание текущей ситуации;

- уточнение целей и задач обучения;

- ожидаемых результатов обучения;

- определение формата обучения;

- оценка и выбор программ обучения, развития;

- определение периода обучения.

Диагностика участников:

- интервью с работниками для выявления проблемных областей (развитие персонала);

- выявление и развитие готовности к обучению;

- возможно анкетирование по определению уровня знаний в области технологии, безопасности.

Этап 2. Принятие программы обучения и адаптации материалов.

В программе обучения используются учебные модели и примеры конкретных рабочих ситуаций и специальным оборудованием.

Этап 3. Учебная программа.

Формат обучения - тренинги проводятся в интерактивном режиме.

Методы:

- выполнение и анализ письменных и устных заданий;

- ролевые игры и упражнения;

- практическая отработка навыков в форме моделирования рабочих ситуаций, проблем может быть решена путем совместного поиска решений всеми участниками рабочей группы.

Этап 4. Пост-тренинг.

Целью данного этапа является анализ и решение сложных рабочих ситуаций, закрепление сформированных навыков. Также в рамках этапа проводятся следующие мероприятия:

- тестирование участников на предмет усвоения полученных знаний;

- через три недели после основной части тренинга приняли участие в консультационной сессии, продолжительностью 2-4 часа для всех участников;

- в течение года поддерживается интерактивное общение с тренером (телефон, электронная почта);

- отбор проб или непрерывного контроля персонала.

План-график обучения специалистов ПАО «РБК» рассчитан на один месяц и включает в себя блоки, показанные в таблице 3.1. Обучению подлежат сотрудники со стажем работы не более 5-х лет и имеющие среднее профессиональное образование – 82 человека.

Таблица 3.1 - План-график обучения специалистов в 2018 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы обучения | Форма обучения | Сроки |
| 1. Ознакомление с миссией, | Наставничество | 01-02.07 |
| целями и задачами |  |  |
| организации |  |  |
| 2. Изучение должностной | Наставничество | 03-04.07 |
| инструкции |  |  |
| 3. Изучение инновационных | Дистанционная форма | 05-25.07 |
| технологии в сфере медиаорганизации |  |  |
| 4. Проведение открытых | Наставничество, | 26-30.07 |
| занятий | интерактивная форма в аудитории |  |
| 5. Подведение итогов | - | 31.07 |

Как показывает таблица 3.1, процесс обучения состоит из 5 этапов, которые предполагается реализовать с 1 июля по 31 июля 2018 года.

Так же процесс обучения предполагает сочетания различных форм обучения: наставничество, дистанционная форма обучения, а так же интерактивная форма в аудитории.

Для выявления персонала, который подлежит обучению, повышения качества услуг и роста профессионализма персонала предлагается также внедрить систему аттестации персонала.

Проект проведения аттестации персонала представлен на рисунке 3.2.

Приказ о проведении аттестации

Создание аттестационной комиссии

Подготовка документов отделом кадров (бланков аттестации, аттестационного листа, и отзыва-характеристики)

Заседание комиссии, анализ документов, заслушивание аттестуемых

Оценка аттестуемого

Не соответствует занимаемой должности

Соответствует занимаемой должности

Увольнение сотрудника должность

Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы

Перевод на новую должность

Рисунок 3.2. - Проект проведения аттестации в ПАО «РБК»

Для внедрения проекта необходимо разработать четкий план действий в соответствие с целями проекта. Для этого создается дерево целей проекта (см. рисунок 3.3.).

Разработать и внедрить проект аттестации к 01.12.2018 г.

Бухгалтеру рассчитать экономическую эффективность проекта к 15.10.2018

Специалисту по кадрам изучить существующую систему оценки персонала до 30.05.2018

Специалисту по кадрам разработать нормативную базу до 830.0.2018

Специалисту по кадрам изучить литературу по аттестации и оценке к 30.08.2018

Бухгалтеру провести всесторонние расчеты к 01.10.2018

Специалисту по кадрам изучить проекты оценки персонала в других организациях до 15.08.2018

Специалисту по кадрам провести опрос сотрудников до 15.06.2018

Специалисту по кадрам обработать данные опроса к 31.06.2018

Специалисту по кадрам разработать критерии оценки персонала к 01.10.2018

Специалисту по кадрам разработать бланки приказов к 01.08.2018

Бухгалтеру составить отчет для директора к 15.10.2018

Специалисту по кадрам определить положительные и отрицательные стороны существующей системы оценки к 30.05.2018

Директору определить состав аттестационной комиссии к 01.09.2018

Специалисту по кадрам составить анкеты и листы-характеристики к 15.09.2018

Специалисту по кадрам составить список аттестуемых сотрудников к 15.11.2018

Специалисту по кадрам составить график проведения аттестации к 25.11.2018

Рисунок 3.3 - Дерево целей проекта внедрения аттестации

Как показывает рисунок 3.3., процесс внедрения системы аттестации предполагает 3 направления: разработка системы оценки, разработка нормативной базы и расчет экономической эффективности проекта. Так же схема показывает, что в рамках реализации данного проекта выбрано 2 исполнителя: специалист по кадрам и бухгалтер. В качестве контролирующего лица – директор ПАО «РБК».

План обучения на второе полугодие 2018 года показан в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - План корпоративного обучения основного производственного персонала в ПАО «РБК» на 2 полугодие 2018 год

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Дата проведения |
| Тренинг по командообразованию | 08.08.2017 |
| Семинар по вопросам хозяйственной деятельности предприятия | 12.09.2017 |
| Тренинг по тайм-менеджменту | 09.10.2017 |
| Лекция о морально-психологическом климате | 14.10.2017 |
| Тренинг по работе с клиентами | 18.11.2017 |
| Профессиональный мастер-класс | 16.12.2017 |

Итак, проект совершенствования кадровой политики должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы внутреннего обучения основного производственного персонала.

Далее оценим эффективность предложенных мероприятий.

## 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Реализация первого мероприятия может позволить снизить уровень текучести кадров молодых специалистов и получить экономию за счет отсутствия затрат на подбор, отбор и найму нового персонала взамен уволившихся сотрудников (см. таблицу 3.3). Молодым специалистом считаем сотрудников со стажем работы до 5-х лет.

Расчет построен на основании утверждения экспертов, что обучение персонала позволяет снизить общий уровень текучести кадров до 10 п.п.

Таблица 3.3 - Эффект от обучения молодых специалистов в ПАО «РБК» (прогноз на 2018 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Величина |
| 1 | Текущая текучесть кадров, % | 32,0 |
| 2 | Прогнозная текучесть кадров, % | 22,0 |
| 3 | Стоимость обучения (группа молодых специалистов 82 чел.), тыс. руб. | 82\*3,0 = 246,0 |
| 4 | Количество сохраненных молодых специалистов, чел. | 82 |
| 5 | Стоимость подбора, отбора и найма сотрудника | 82\*5 = 410,0 |
| 6 | Эффект (п.5-п.3), тыс. руб. | 164,0 |

Текучесть персонала снизится на с 32% в 2017 г. (фактические данные отчета по антикризисному управлению ПАО «РБК») до 22% в 2018 г. (плановое значение), т.е. на 10%, что позволит получить экономию средств на подбор, отбор и найма нового персонала ПАО «РБК» в сумме 164,0 тыс. руб.

Также стоит отметить, что данное мероприятие можно применять для переподготовки кадров, имеющих более весомый стаж работы в организации.

Для расчета себестоимости проекта аттестации важно выделить все затраты, которые понесет ПАО «РБК». Затраты подразделяются на инвестиционные (единовременные) и текущие (затраты, которые организация несет в течение всего проекта). Для наглядности представим все затраты в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на проект в 2018 году

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Сумма, тыс. руб. |
| Затраты на обучение персонала | 246,0 |
| Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы | 2,5 |
| Затраты на оплату юридической консультации при разработке нового проекта аттестации | 8,0 |
| Итого | 256,5 |

Так как ПАО «РБК» не хватает опыта в создании и разработке такого вида проекта, необходимо обучить специалиста. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалиста на курсы повышения квалификации.

Помимо инвестиционных затрат существуют текущие затраты, то есть те затраты, которые ПАО «РБК» будет иметь ежегодно во время проведения аттестации сотрудников (см. таблицу 3.5). Аттестацию планируется возложить на заведующего и специалиста по кадрам. На период подготовки и проведения аттестации им планируется выплата премии в размере 7 тыс. руб. директору и 5 тыс. руб. специалисту по кадрам (включая начисления и взносы). Отсюда затраты на заработную плату возрастут на 12 тыс. руб. в год при условии, что плановая аттестация персонала проходит один раз в год.

Таблица 3.5 - Текущие затраты в 2017г. (проект)

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Сумма, тыс. руб. |
| Заработная плата сотрудникам | 12,0 |
| Программное обеспечение | 2,0 |
| Затраты на изготовление бланков приказов, анкет и др. | 0,5 |
| печатной продукции |  |
| Административные издержки | 7,0 |
| Средства на премирование лучших сотрудников по результатам | 10,0 |
| аттестации |  |
| Оплата услуг приглашенного на аттестацию эксперта | 5,0 |
| Итого | 36,5 |

Согласно данным табл. 3.4 и 3.5, можно сказать, что общие затраты на внедрение аттестации составят 293,0 (256,5+36,5) тыс. руб.

Эффект от внедрения системы аттестации сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер. В то же время, вышеуказанные результаты могут проявиться в повышении дохода от продаж на 3% (доход по операционной деятельности - 240938,8 тыс. руб. (отчет формы 0409814), что составит 240938,8\*0,03 = 7228,2 тыс. руб.

Итак, проект совершенствования управления кадровым потенциалом ПАО «РБК», по нашему мнению, должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы обучения основного производственного персонала.

Эффективность мероприятий определяется следующим образом:

 - Затраты на внедрение мероприятий согласно расчетов составят 293,0 тыс. руб.

- Эффект согласно расчетов составит 7228,2 тыс. руб.

- Откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 6935,2 тыс. руб (7228,2-293,0).

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации и обучения персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и ПАО «РБК» в целом.

Критериями экспертной оценки нововведения (инновационного проекта) являются научно-технические, экономические, экологические и социальные показатели проекта.

Научно-технический эффект нововведений заключается в развитии различных отраслей науки, техники и технологии (при создании материальных инноваций). Научные знания являются базой реализуемых инновационных процессов.

Научные и технологические задачи реализованы нововведения отражают коммерческую значимость осуществленных научных исследований. Для определения научно-технического эффекта могут быть использованы показатели, выраженные в баллах, учитывающие новизну, изобретательский уровень и практическую пользу нововведения.

Экономический эффект инноваций выражается в ускорении хозяйственных процессов, сокращении затрат на производство товаров и оказание услуг. Экономическая эффективность нововведения зависит от масштабов использования и степени диффузии в различных отраслях экономики. Высокие экономические результаты новшества стимулирует дальнейшее развитие инновационной деятельности, укрепляет конкурентные позиции фирмы на рынке.

В соответствии с рекомендациями американских консалтинговых фирм, приемлемость инновационного проекта в целом можно оценить по его коммерческой эффективности в увязке с вероятностными характеристиками реализуемости (3.1):

 *Э = (Пт \* Ет)/Кз \* Рт\*Рк* (3.1)

где *Э* - показатель эффективности инновационного решения (в относительных единицах);

*Eт* - продажная цена нового продукта (в денежных единицах);

*Рт* - вероятность организационного успеха (возможность практической реализации разработки);

*Рк* - вероятность коммерческого успеха (возможность получения ожидаемых прибылей);

*Кз* - сумма затрат на реализацию проекта (в денежных единицах).

Вероятность как коммерческого, так и организационного успеха проекта зависят от характера продукта, который предполагается продвигать на рынок. В рамках цитируемой методики для оценки вероятности организационного успеха осуществляют учет влияющих на проект факторов и классифицируют инновационные проекты.

При расчете показателя эффективности инновационного решения в соответствии с принадлежностью проекта к определенному классу эту вероятность полагают равной:

- 0,9 - для проектов 1-го класса;

- 0,5 - для проектов 2-го класса;

- 0,1 - для проектов 3-го класса.

Таблица 3.6 - Классификация инновационных проектов на основе факторов, определяющих вероятность организационного успеха

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Описание проекта |
| Класс 1 | Класс 2 | Класс 3 |
| Кадровый | Имеютсяпризнанныеспециалисты | В фирме такие же специалисты, как у конкурентов | Отсутствует опыт в данной области |

Для исследуемого проекта совершенствования системы управления персоналом в ПАО «РБК» стоит принять значение 0,9 как для проекта 1-го класса, поскольку в организации есть признанные специалисты, способные методически и практически обеспечить процесс обучения и аттестации персонала.

Экономическую эффективность инновационного проекта оценивают, в первую очередь, по возможностям возврата инвестиций и доходности дальнейшей эксплуатации идеи.

Наиболее простым методом экономической оценки инвестиционного проекта является проверка соответствия периода окупаемости пожеланиям инвестора.

Основная идея этого метода (метода чистой современной стоимости или NPV - Net Present Value) заключается в оценке разницы между инвестиционными затратами и будущими доходами, приведенными к началу реализации проекта.

Если рассчитанная таким образом чистая современная стоимость потока платежей имеет положительный знак (NPV > 0), то в течение своей экономической жизни проект возместит первоначальные затраты 0 I и принесет суммарную прибыль, равную NPV . Отрицательная величина NPV означает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При NPV = 0 инновационный проект за n периодов только возместит произведенные затраты, но не принесет прибыли. Таким образом, общее правило гласит: если NPV > 0 , то с экономической точки зрения инновационный проект может быть принят, иначе его следует отклонить.

Наряду с методом NPV к оценке инновационных проектов применяют метод внутренней нормы доходности (Internal Rate of Return, IRR). Внутренняя норма доходности - это процентная ставка дисконтирования, при которой чистая современная стоимость инновационного проекта равна нулю. Данная величина является широко используемым показателем экономической эффективности инновационного проекта. Связано это с тем, что IRR можно интерпретировать как предельный уровень доходности.

Инновационный проект разрабатывается на перспективу, поэтому затраты на проект, сроки доходы от его реализации могут быть определены лишь с определенной вероятностью.

Процесс поступлений расходования денег в процессе деятельности показывает прогноз финансовых потоков.

Проанализировав, можно сделать вывод, что предприятию достаточно денежных средств для нормального функционирования предприятия и дополнительное финансирование не требуется.

Эффективность вложений в данный проект произведена на основе модели дисконтированных денежных потоков.

Производится расчет текущей стоимости проекта (NPV), расчет индекса доходности проекта (PI), а также проводится расчет срока окупаемости вложений в годах (Ток).

Произведем расчет текущей стоимости проекта (NPV), расчет индекса доходности проекта (PI), а также проводится расчет срока окупаемости вложений в годах (Ток).

Расчет чистой текущей стоимости (NPV):

NPV = Сумма притоков - сумма оттоков;

NPV = 7228,2 - 293,0 = 6935,2 тыс. руб.

Видим, что стоимость вложений возвращается в первый же год.

Расчет индекса доходности (PI):

PI = Сумма притоков/сумма оттоков

PI = 7228,2/293,0 = 24,67;

PI > 1, следовательно, проект эффективен.

В итоге можно отметить, что, так как расчет проводился согласно пессимистического прогноза поступлений, то расчет индекса доходности позволяет рассчитывать на высокую долю вероятности экономического эффекта от проекта совершенствования системы управления персоналом в ПАО «РБК».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность управления кадровым потенциалом организации заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

При этом доминирующее управленческое воздействие необходимо направить на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования организации посредством развития квалификационного уровня сотрудников и наращивания их личностно-значимых профессиональных качеств. Использование кадрового потенциала субъекта следует рассматривать как важный резерв роста эффективности его деятельности.

Таким образом, ни одна организация не способна осуществлять свою деятельность без согласованной и четко структурированной работы. Своеобразие деятельности медиаорганизаций таково, что отбор достойных кандидатов для работы в ней никогда не утратит своей актуальности, и всегда будет считаться значимым направлением роста медийного менеджмента.

Динамичная, подвижная и быстро меняющаяся внешняя среда ставит перед медиаорганизациями задачу не только оставаться на плаву, но и быть конкурентоспособными. Для этого важно компетентно строить и осуществлять свою кадровую политику. Финансовые организации заблуждаются, придерживаясь строгих и категоричных правил управления персоналом, ведь это говорит о том, что они не в силах своевременно реагировать на частые изменения внешней среды. Зачастую такие организации неконкурентоспособны не только на современном рынке труда, но и по своей основной деятельности.

Из этого следует, что формирование эффективной, гибкой и устойчивой службы персонала является единственным способом повышения результативности деятельности как самих сотрудников внутри организации, так и медиаорганизации в целом.

Объектом исследования в работе выступает ПАО «РБК» - крупнейший российский деловой медиахолдинг, представленный сразу на всех ключевых контентных платформах - в интернете, телевидении и прессе. Помимо медийных проектов компания регулярно проводит деловые мероприятия - отраслевые конференции, бизнес-регаты и премии. Еще одним крупным направлением деятельности РБК является регистрация доменов и хостинг, открывающие клиентам широкие возможности для ведения бизнеса в интернете.

Важным фактором реализации эффективного управления персоналом является обратная связь от персонала медиорганизации. Существует множество различных методик осуществления обратной связи. Наиболее употребительными являются неформальные беседы и анкетирование.

В ходе анализа кадрового потенциала ПАО «РБК» было выявлено, что около 30% численности сотрудников не обладают достаточной квалификацией, имеют среднее профессиональное образование.

Исходя из этого, в третьей главе был предложен проект по обучению и аттестации персонала.

Проект совершенствования кадровой политики ПАО «РБК» должен включать в себя 3 основных этапа-направления:

- мероприятия по снижению текучести молодых кадров путем организации их обучения в коллективе;

- совершенствование системы аттестации персонала;

- разработка программы обучения основного производственного персонала.

Так же была произведена оценка экономической эффективности проекта. Откорректированный эффект с учетом стоимости внедрения мероприятий составит 6935,2 тыс. руб.

Внедрение мероприятий, включающих в себя совершенствование аттестации и обучения персонала, позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении. Это повысит профессионализм сотрудников, эффективность кадровой политики и деятельности медиаорганизации в целом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Агарзаева Г. Ш. Система развития кадрового потенциала в японских компаниях / Г.Ш. Агарзаева, А.А. Рабцевич // Молодой ученый. - 2015. - № 5. - С. 227-229.
2. Агарков А. П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, A.M. Голиков. - М.: Дашков и К, 2015. - С. 272.
3. Алехин Э.В. Маркетинг персонала. Пенза: Ирма, 2012. 560 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом.– М.: Центр учебной литературы, 2014. – 468 с.
5. Балабанова JI.B. Управление персоналом / JI.B. Балаванова, А.В. Сардак. - М.: Центр учеб. лит-ры, 2016. - С.468.
6. Баранов М.А. Управление процессами социально-экономического характера // Социология. 2015/ - вып. №6. - С. 41-52.
7. Букин С.В. Менеджемент. СПб.: Питер, 2012. - 344 с.
8. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2014. - 210 с.
9. Гапоненко А. Интеллектуальный капитал [Электронный ресурс] / Александр Гапоненко // Интеллектуальный капитал: Менеджмент. – 2012. – Режим доступа: <http://managementgapon>. blogspot.ru/2012/08/blog-post\_31.html?m=1 (10.05.2018)
10. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо-и макроуровневом измерениях// Российский экономический журнал. 1998. - № 3. - С. 89-95.
11. Дресвянников В. С. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия// Проблемы теории и практики управления. 2013. - № 8 . - С. 209 – 2016.
12. Егоршин А. П. Организация работы с человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами. – 2015. – № 1. – C. 300 - 314.
13. Жулина Е.Г. Вариативность стратегии управления персоналом организации в условиях модернизации экономики страны / Е.Г. Жулина // Коллективная монография. – Саратов, 2014. – С. 57 - 67.
14. Закаблуцкая Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы и решения // Вестник Российского университета дружбы народов: Социология. - 2014. - №3. - С. 77 - 81.
15. Колесников Н.А. Теоретические подходы к определению понятия конкуренции [Электронный ресурс] /под ред. Н.А. Колесникова. – URL: http://be5.biz/ekonomika1/r2012/3468.htm.
16. Кузнецова И.В. Система управления персоналом как главная составляющая системы управления предприятием / И.В. Кузнецова // Материалы Международной научно – практической конференции. – Саратов, 2016. – С. 106 - 109.
17. Лазаренко Л.А., Белик Т.С. Особенности и принципы системы управления эффективностью персонала //Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2017. - № 73—74 (1-2). - С. 154—156.
18. Левитский Б. Развитие персонала в российских организациях на основе "компетентностного" подхода // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №5. - С. 123 - 128.
19. Минервин И.А. Внутрифирменное обучение рабочих. – М.: Экономист, 2015. - №2. – С. 82
20. Нейлбафф, Б. Дж., Бранденбургер, А. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / под ред. Б. Нейлбафф, А. Бранденбургер. М. : Омега-Л. 2012. - 352 с.
21. Погодина Г. Обучение персонала. Зарубежный опыт. – М.: Кадровик.ру, №7.- 2016. – С. 53-59
22. Полунин Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов. 2015. -№ 9(43). - С. 131-137.
23. Развитие человеческого капитала как основы интеллектуального капитала компании // Издательство Креативная экономика – 2009 – Режим доступа: <https://bgscience.ru/lib/4079//> (10.05.2018).
24. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования [Электронный ресурс]. – URL: http://www.rbc.ru/special/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877 (дата обращения 07.04.2018)
25. Свергун О. М. Развитие сотрудников: комплексный подход // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С. 23 - 28.
26. Силин А.Н., Хайруллина Н.Г. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту. – М.: Вектор Бук, 2017. – 336 с.
27. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 695 с.
28. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] / Э. А. Уткин, Н. И. Морозова, Г. И. Морозова. М. : АКА- ЛИС. Режим доступа : http : // [www.bibliotekar.ru](http://www.bibliotekar.ru).
29. Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис [Электронный ресурс]. – URL: https://www.superjob.ru/research/articles/111985/uchit-personal-v-rossijskih-kompaniyah-menshene-stali-chasche-vsego-uchat-rukovodstvo-i-front-ofis/ (дата обращения 29.03.2018)
30. Чернов А.В. Профессиональная компетентность специалиста как основа формирования инновационного потенциала модернизации производства в условиях его диверсификации Наукоемкие технологии. 2013. - Т. 12. № 1. - С. 28 - 32.
31. Чернов А.В., Носкова Е.М. Развитие кадрового потенциала менеджеров // Перспективы развития науки и образования сборник научных трудов. 2016. - С. 126 - 131.
32. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка результативности персонала на основе системы ключевых показателей // Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы. Российский университет дружбы народов. 2015. - С. 282 - 285.
33. Шаронин П.Н. Методологические аспекты формирования интеграционного капитала медиаорганизаций на основе построения капиталограммы // Известия высших учебных заведений: Проблемы полиграфии и издательского дела. – М.: МГУП им. Ивана Федорова. – 2016. – №2 – С.155-162.
34. Шурчкова, Ю. В. Конкурентная среда и ее влияние на стратегию поведения организации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шурчкова Юлия Владимировна. Воронеж. 2014. 204 с.
35. Годовой отчет ПАО «РБК» за 2017 год

**Приложение А**

**(обязательное)**

**Анкета участников опроса**

**Заполняется индивидуально респондентом**

1. Ваш пол:

а) М б) Ж

1. Ваш возраст:

а) до 30 лет б) 30-50 лет в) 50-60 лет г) старше 60 лет

1. Как Вы считаете, Ваша квалификация соответствует занимаемой должности?

а) Да б) Нет в) неполное соответствие

1. Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, поясните причины неполного соответствия квалификации занимаемой должности

а) неэффективная структура управления б) нерегулярное обучение

в) неэффективная система мотивации г) не определились

1. Какова по-Вашему оптимальная частота Вашего обучения?

а) раз в год б) не реже 1 раза в полгода в) не реже 1 раза в 3 месяца

Спасибо за участие!