



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы
Совершенствование системы кадровой политикой в ООО
«МетМашУфалей»**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
___ 50,4 ___ % авторского текста

Работа ___ рекомендована ___ к защите
рекомендована/не рекомендована

«_01_» ___ 03 ___ 20_17_ г.
зав. кафедрой ___ Э,У и П ___
(название кафедры)

___ Рябчук П.Г. ___ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1ВУ
Естишина Светлана Владимировна

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич

**Челябинск
2017**

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования кадровой политики организации.....	О
шибка! Закладка не определена.	
1.1 Сущность, критерии и показатели эффективной организации кадровой политики.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Факторы кадровой политики, влияющие на эффективную деятельность рекламно-производственной компании	23
1.3.Пути совершенствования кадровой политики организации.....	346
Выводы по первой главе.....	37
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики на примере рекламного агентства «FUTURист», в условиях кризисной экономики.....	Ошибка! Закладка не определена.1
2.1. Общая характеристика кадровой политки рекламного агентства «FUTURист»	Ошибка! Закладка не определена.1
2.2.Рекомендации по совершенствованию кадровой политики рекламного агентства«FUTURист».....	502
Выводы по второй главе.....	5759
Заключение.....	580
Глоссарий.....	602
Библиографический список.....	624

Введение

Актуальность исследования. Кадры являются уникальным фактором, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Осуществление потенциальных возможностей любой фирмы зависит от знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствии с потребностями фирмы. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи. Соответствующие миссии и стратегии организации.

Актуальность рекламы не вызывает сомнения так, как она играет ключевую роль в развитии рыночной экономики и является её важным элементом. Если производителя лишить такой эффективной связи с потребителем, какой является реклама, то он перестанет вкладывать деньги в совершенствование старых и создание новых товаров. Стремление к развитию, конкуренция в предпринимательстве будут увядать. Избитая фраза «реклама – двигатель торговли» достаточно полно раскрывает основную функцию рекламы: передачу информации о товаре, знакомство с ним потенциальных покупателей, убеждение его в необходимости приобретения товара. Но от обычного информационного сообщения реклама отличается заинтересованностью в конечном результате. Это не просто изучение информации, а изучение с определённой, вполне конкретной целью – увеличение спроса на товар.

За последнее десятилетие в экономике России наблюдался стремительный рост рекламного рынка, активно влияющего на развитие рыночных отношений в стране. Этот процесс сопровождался

формированием крупного отечественного рекламного бизнеса, вливающегося постепенно в деятельность мирового рекламного рынка.

Как и любой вид деятельности, рекламный бизнес подвержен влиянию конкуренции. Причем это относится не только к рынку рекламодателей, но и к рынку производителей рекламы – рекламных компаний.

Роль кадровой политики любого рекламного агентства особенно возрастает в условиях кризисной экономики. Перед руководством предприятия в условиях кризиса возникает задача сохранения наиболее квалифицированной части персонала. В организациях должны разрабатываться мероприятия, направленные на создание механизмов сохранения кадрового потенциала, а также способствующих стимулированию деятельности персонала по выводу организации из кризисного состояния.

Степень разработки темы. При работе над квалификационной работой были изучены работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления персоналом, таких как И.В. Бизюкова, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, А.Ф. Зубкова, М.В. Карлова, А.Я. Кибанова, В.И. Курилова, П.И. Лазора, Е.В. Маслова, Х.Т. Мелешко, Ф.П. Негру, Ю.Г. Одегова, Ю.Н. Полетаева, Г.Э. Слезингера, Н.П. Сорокина, В.А. Столярова, В.В. Травина, А.И. Турчинова, Г.А. Цыпкина, С.В. Шекшня и др.

Анализ изученной литературы по данному направлению, включая экономическую и управленческую, уровень современных требований к процессу продвижения продукции выявляет **противоречия между:**

– возросшими требованиями, предъявляемыми обществом, к процессу реализации рекламы и недостаточной теоретической и практической разработанностью путей и способов осуществления данного процесса;

– количеством эмпирических разработок по осуществлению процесса совершенствования кадровой политики и недостаточным их научно-методическим обоснованием.

Проблема исследования заключается в поиске оптимальных стратегий совершенствования кадровой политики влияющих на эффективную деятельность предприятия производства рекламы.

Актуальность, противоречие и проблема исследования обусловили выбор **темы квалификационной работы: «Совершенствование системы управления кадровой политикой в ООО «МетМашУфалей»».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики рекламной компания «FUTURист».

Объект исследования: повышение эффективности кадровой политики рекламной компания «FUTURист».

Предмет исследования: совершенствование кадровой политики рекламной компания «FUTURист».

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические аспекты процесса реализации кадровой политики.
2. Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в рекламной компании «FUTURист».
3. Определить эффективность реализации рекомендации по совершенствованию кадровой политики в рекламной компании «FUTURист».

Методологической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам маркетинговой системы управления, использования общенаучных методов эмпирического исследования.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации, статистические данные предприятий, результаты экспертных опросов, публикации в средствах массовой информации.

Практическая значимость исследовательской работы заключается в повышении эффективности работы рекламного агентства. Выводы и обобщения, содержащиеся в исследовании, направлены на дальнейшее развитие теоретической базы при решении вопросов эффективного комплекса совершенствования.

Методы исследования: в нашей работе мы использовали метод изучения теоретической литературы, анализ, синтез, наблюдение.

База исследования: Рекламно-производственная компания «FUTURист».

Юридический адрес организации: 455049 г. Магнитогорск, ул. Доменщиков, д.9/1. кв.25

Почтовый адрес организации: 455049 г. Магнитогорск, ул. Доменщиков, д.9/1. кв.25 т. 8-906-898-87-07

ИНН744512618183

Сведения о государственной регистрации: Межрайонная ИФНС №17 по Челябинской области

Основной вид деятельности: 22.22 - полиграфическая деятельность, не включенная в другие группировки.

Регистрационный номер ПФ :084037072677

Обслуживающий банк:ОАО "Челябинвестбанк", 454113, г. Челябинск пл. Революции, 8

Банковские реквизиты: р/с 40802810290580002518, к/с: 30101810400000000779, БИК: 047501779

Директор: Заболонков Андрей Викторович, т. 8-906-898-87-07, wow-reklama.mgn@yandex.ru

Бухгалтер: т. 8-906-898-87-07

Структура исследования: наша работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, библиографического списка.

Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования кадровой политики организации

1.1 Сущность, критерии и показатели эффективной организации кадровой политики

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы(1).

В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики организации является – персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства(2).

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
 - б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
 - в) направлять на длительную переподготовку и т.п.
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
 - набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
 - набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации(3).

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.)(4).

Факторы внутренней среды — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики)(5).

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Таблица 1

Основные направления кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. соответствия 2. профессиональной компетенции 3. практических достижений	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий

	4. индивидуальности	<p>требованиям должности</p> <p>3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)</p> <p>4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства</p>
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	<p>Принцип:</p> <p>1. конкурсности</p> <p>2. ротации</p> <p>3. индивидуальной подготовки</p> <p>4. проверки делом</p> <p>5. соответствия должности</p> <p>6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей</p>	<p>1. Отбор кандидатов на конкурсной основе</p> <p>2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе</p> <p>3. Эффективная стажировка на руководящих должностях</p> <p>4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент</p> <p>5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.</p>
4. Оценка и аттестация персонала	<p>Принцип:</p> <p>1. отбора показателей оценки</p> <p>2. оценки квалификации</p> <p>3. оценки выполнения заданий</p>	<p>1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок</p> <p>2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности</p> <p>3. Оценка результатов деятельности</p>
5. Развитие персонала	<p>Принцип:</p> <p>1. повышения квалификации</p> <p>2. самовыражения</p> <p>3. саморазвития</p>	<p>1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала</p> <p>2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов</p>

		исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации	1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства(б).

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала)(1).

Инструментами реализации кадровой политики являются:

кадровое планирование; текущая кадровая работа; руководство персоналом; мероприятия по его развитию, повышению квалификации; мероприятия по решению социальных проблем; вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.(1)

Этапы выработки кадровой политики:

1. Проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. Разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
6. разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;

7. реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

8. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала(7).

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

1. Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

а. Пассивная кадровая политика

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

б. Реактивная кадровая политика

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом,

причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду.

в. Превентивная кадровая политика

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее.

г. Активная кадровая политика

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию)(10).

В соответствии с этим мы можем выделить **два подвида активной кадровой политики**: рациональную и авантюристическую.

При **рациональной** кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах

(качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При **авантюристической** кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом(11).

2. Виды кадровой политики по степени открытости

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики:

- а. открытую;
- б. закрытую.

а. Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от

того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

б. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов
кадровой политики**

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
1. Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
2. Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
3. Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
4. Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование

		карьеры
5.Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
6.Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Требования к кадровой политике в современных условиях

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам. (2)

Оценка кадровой политики

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, 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.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики(11).

Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

- с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

- с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

- с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;
- с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования организацией возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей организации в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия.

Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера.

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный

(часто весьма узкий, например только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации(4).

При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки(11).

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Очевидно, что кадровая политика является важнейшим инструментом управления каждой организации и у каждой организации есть свои тонкости осуществления кадровой политики, это касается и рекламного агентства «FUTURист».

1.2. Факторы кадровой политики, влияющие на эффективную деятельность рекламно-производственной компании

Управление кадрами в рекламно-производственной компании (РПК) заключается не просто в управлении агентством, а в использовании всей совокупности элементов маркетинга - принципов, форм, средств и методов управления рекламным процессом. Он включает планирование, создание рекламного сообщения, собственно управление и контроль над всеми операциями, в том числе постановку и разработку программ и стратегий маркетинга.

В комплекс менеджмента входят:

- *personnelmanagement* - подбор и расстановка кадров, то есть определенного персонала, для выполнения конкретных программ;
- *creativemanagement* - руководство творческой службой;
- *mediamanagement* - руководство службой средств рекламы;
- *trafficmanagement* - организация прохождения заказов и контроль за их исполнением (21).

Помимо того, что менеджмент - это дисциплина маркетинга, совокупность технико-организационных и социальных аспектов управления предприятием, в нашем случае рекламным агентством, это также и орган управления РА, включающий:

- *topmanagement* (высший менеджмент) - президент/генеральный директор, их заместители, члены правления/совета директоров;
- *middlemanagement* (средний менеджмент) - руководители ведущих управлений/департаментов, самостоятельных отделов/служб;
- *operative/lowmanagement* (оперативный/низший менеджмент) - руководители низших звеньев управления, специалисты, отвечающие за узкий, конкретный участок работы РА (13).

Функции рекламного агентства

Вспользуемся следующими определениями рекламного агентства:

Независимое деловое предприятие, состоящее из лиц творческого труда и из деловых людей, которое разрабатывает, готовит и размещает рекламу в средствах распространения информации, действуя по поручению клиентов, желающих найти покупателей своих товаров или услуг.

Посредническая организация, предоставляющая своим клиентам полный или ограниченный объем услуг по планированию, созданию, организации и исполнению рекламы, а также ее размещению в прессе, на радио, телевидении и в прочих средствах ее распространения (16).

Однако ассортимент и качество услуг, предоставляемых клиентам разными РПК, существенно различаются. Поскольку основной объем заказов сконцентрирован в крупных агентствах, рассмотрим практику их работы.

Основная функция РПК - создание рекламного обращения. Но само рекламное обращение - это продукт сложного процесса, требующего учета всех элементов маркетингового комплекса, применяемого клиентом.

Функции планирования заключаются в изучении потребителей, товара и рынка, в разработке творческой стратегии и стратегии использования носителей рекламы, в составлении сметы расходов.

В функции подготовки входят: создание текста, рабочего сценария, «раскадровки», художественного оформления рекламных обращений и их производство (23).

Функции размещения включают в себя: подготовку контрактов на покупку времени и места в средствах распространения рекламы, предоставление носителям рекламы должным образом подготовленных рекламных обращений, проверку и удостоверение факта выхода рекламы в свет, проверку финансовых расчетов, выставление счетов клиентам и оплату счетов носителей рекламы.

Поскольку РПК, особенно крупные, предлагают своим клиентам услуги не только в области рекламы, но и прочих областях коммуникаций

маркетинга, то диапазон профессионального уровня сотрудников агентства весьма обширен; недаром современные РПК часто называют «агентствами коммуникаций».

Риск - удел рекламы

Рекламный бизнес относится к разряду венчурных, то есть рискованных.

В рекламе неизбежно присутствует опасность финансовых и прочих потерь, вытекающих из специфики этого бизнеса. Не останавливаясь на традиционных рисках типа банковских, политических рисков, форс-мажорных обстоятельств, обратим внимание на такие субъективные факторы, как квалификация руководства, организация деятельности РПК и т.п. Как известно, ни в одной стране закон не требует какой-либо проверки компетентности, наличия специального образования, предыдущего опыта работы у лиц, желающих открыть рекламное агентство. В силу вышесказанного, становится ясно, что причинами затруднений, кризисов, банкротств многих РПК зачастую становятся низкие профессиональные качества руководства и/или персонала агентства, отсутствие работоспособной структуры РПК и современной системы менеджмента (34).

Основным принципом эффективного управления является исключение влияния на деятельность фирм факторов риска. И этот принцип важнее принципа максимизации прибыли. Следовательно, любая операция, осуществляемая РПК, должна обеспечивать прибыль, позволяющую создать ресурс средств, реально способных помочь преодолеть возможные риски в будущем.

Команда менеджеров

Наиболее популярной моделью так называемого «вульгарного менеджмента» было участие первого лица РПК во всех операциях агентства, как творческих, так и административно-финансовых. Эта модель до сих пор присутствует в большинстве РПК. Наиболее прогрессивные

владельцы агентств инстинктивно или в силу конъюнктуры рынка пришли к необходимости сначала установить свои права по управлению агентством непосредственно либо через уполномоченных ими лиц (topmanagement), а затем и делегировать эти права наемным менеджерам (21).

В рекламе использование грамотного менеджмента важно, как ни в каком другом бизнесе, потому что задачи РПК во многом определяются потребителями, а не производителями рекламных услуг. Если РПК ориентировано только на рекламодателей, их требования, претензии и т.п., но не учитывает запросы потребителей рекламы, то мы имеем дело не с менеджментом, а с бюрократическим администрированием, хорошо известным по недавнему прошлому. Внедрение менеджмента подразумевает организацию в агентстве аналитической работы, учитывающей позиции рынка и потребителя.

Следующим важным элементом кадровой политики в рекламном агентстве является создание команды менеджеров. В эту команду входят представители разного уровня менеджмента, объединенные одной целью - способствовать упрочнению положения агентства на рынке рекламных услуг. Как правило, на формирование работоспособной команды менеджеров требуется 2-3 года. Некоторые агентства сокращают этот срок, приглашая квалифицированных менеджеров из других агентств, переманивая специалистов у конкурентов, создавая для них лучшие условия (22).

Структуризация действий - залог успеха

Если РПК создается «всерьез и надолго», то его необходимо идентифицировать как организацию в парадигме менеджмента, то есть осуществляющую свои маркетинговые функции по выполнению поставленных задач через посредство квалифицированных специалистов. При этом в рамках организационного взаимодействия, рассчитанного на

получение конкретного результата, используются разнообразные методы и технические приемы.

Приступая к созданию РПК и его системы менеджмента, необходимо последовательно пройти три этапа:

1. Определить характер основных видов деятельности РПК, то есть принять решение о выборе профиля РПК в областях рекламного творчества (креатива), медиа-баинга, рекламного консалтинга или о совмещении всех или нескольких видов рекламной деятельности.

2. Принятие решения предполагает проведение анализа для определения объемов предполагаемой работы, методики ее осуществления и системы координации работ. Также необходимо разработать проекты будущих решений, прописать роль каждого менеджера, степень его ответственности и объем делегированных ему для принятия им решений полномочий. Потребуется создать и отладить систему взаимоотношений между менеджерами, структуру отношений с лицами, принимающими решения, а также с лицами, оказывающими влияние на принятие решений: с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, подрядчиками, субподрядчиками и т.п. Большое значение для успешного осуществления проекта имеет предварительное определение персонального вклада в него каждого из менеджеров.

3. Распределить объемы работ между отдельными компонентами менеджмента.

Подразумевается создание системы документооборота, штатного расписания, должностных обязанностей, проформ типовых договоров, финансово-бухгалтерской документации и всего того, что способствует созданию эффективно работающего рекламного предприятия; а также установление научно обоснованных и проверенных практикой рекламного бизнеса специфических методов управления (13).

Большую роль здесь играет определение обязанностей и полномочий сотрудников, взаимоотношения между ними и правильное распределение

обязанностей по структурным подразделениям рекламного агентства. Задача менеджмента значительно упрощается, когда на этапе подбора персонала уже понятно, что можно ожидать от каждого сотрудника, каковы его полномочия и уровень взаимоотношений с другими сотрудниками.

Проклассифицировать компоненты менеджмента, сформировать логические группы.

Необычайно важно сгруппировать компоненты менеджмента по функциональным критериям, например, в отделе медиа-планирования должны находиться специалисты по этой дисциплине, а возглавлять отдел должен не просто авторитетный или популярный руководитель, а обязательно компетентный и опытный медиа-планер. Этот принцип может помочь правильно сформировать отделы РПК и укомплектовать их необходимыми кадрами.

Проблемы разграничения понятий «владение» и «управление», делегирования полномочий, передачи их от собственника наемному управленцу-менеджеру или просто от руководителя высшего уровня (top-management) руководителю среднего или низшего уровня создают ряд проблем в российских РПК (17).

Дело в том, что при отсутствии делегирования полномочий менеджмент становится излишне централизованным, что ведет к ограничению пределов компетентности специалистов и руководителей структурных подразделений, снижению уровня оперативности и быстроты принятия решений. Происходит значительное ущемление инициативы представителей низшего звена управления (operative/lowmanagement), снижение порога мотивации среднего менеджмента. Как следствие всего вышесказанного, в рекламных агентствах Москвы наблюдается чрезвычайно активная ротация кадров. Лишенные мотивации и перспективы карьерного роста сотрудники РПК меняют места работы в поисках более выгодного материального обеспечения, зачастую

проигрывая в профессиональном опыте, навыках и приемах рекламного мастерства.

Как правило, причины отсутствия делегирования полномочий носят субъективный характер. Не все владельцы-руководители рекламных агентств достаточно восприимчивы к новым идеям, обладают хорошей профессиональной подготовкой как рекламисты и/или как менеджеры, верят в возможность РПК нормально функционировать при осуществлении ими лишь общего, а не постоянного (ежедневного, ежечасного) контроля за действиями подчиненных.

Нормальным решением для выхода из ситуации с чрезмерной централизацией управления является обучение всего персонала, включая руководство, различные тренинги и т.п. с обязательной оценкой результатов учебы и применением их в повседневной оперативной деятельности РПК (11).

Наличие определенной квалификации у персонала, постоянное ее повышение создают новую ситуацию, при которой право на жизнь получают оба варианта управления: централизованное и децентрализованное. Владелец-руководитель пользуется авторитетом еще и как профессионал, поэтому его участие в процессе менеджмента носит вполне позитивный характер. Если же он предпочитает децентрализованное управление, то даже в этом режиме профессиональные навыки позволяют ему получать адекватную информацию о деятельности РПК и вмешиваться в случае необходимости.

Поиск сотрудников

На первом этапе развития «новой» российской рекламы иностранные РА, выступавшие в основном как совместные предприятия, вели поиск специалистов в немногочисленных бывших государственных рекламных организациях и в структурах, связанных или с внешнеторговой деятельностью или обслуживанием иностранных клиентов. Мало кто делал ставку на профессиональную подготовку этих специалистов, обращая

внимание, прежде всего, на уровень владения иностранным языком и возраст кандидатов.

Нельзя сказать, что эта система рекрутинга во всем себя оправдывала, но определенные результаты она все же принесла. Сегодня уже российские агентства ведут активную «охоту за головами», пытаются пополнить в свои ряды соотечественников, прошедших тренинг и усвоивших правила менеджмента в российских представительствах сетевых агентств.

Хотелось бы обратить внимание на тот факт, что в странах Центральной и Восточной Европы подобное движение кадров имело и еще один этап - многие менеджеры вернулись в сетевые агентства, как только национальные агентства исчерпали свои ресурсы в борьбе с «варягами» за счет транснациональных рекламодателей.

Сегодня, в надежде упрочить свое положение на рынке, сплотить коллектив, получить выгодный заказ и т.п., российские РПК все чаще обращаются к приемам менеджмента. Не рассматривая сходства и различий между американской, европейской и японской моделями менеджмента, отметим, что в каждой стране создается свой стиль менеджмента, на который влияет многое: политическая, экономическая ситуация, национальные традиции управления, подчинения, принятые формы собственности, этические нормы, моральные устои, конъюнктурная ситуация на рынке рабочей силы (23).

Все более очевидной становится необходимость наличия у современных менеджеров качественного образования и широкого кругозора. Во главу угла новая философия менеджмента ставит согласие, взаимопонимание и сотрудничество всех участников процесса управления. Современная корпоративная культура свела вместе власть и человека. Все более популярными становятся такие формы взаимоотношений между менеджерами и сотрудниками как *humanrelations* (человеческие отношения).

Современное РПК должно стремиться к такой модели менеджмента, которая основана на переработке информации и обеспечивает взаимодействие специалистов различного профиля. Сама природа рекламного бизнеса подсказывает, что менеджмент в РПК должен ориентироваться отнюдь не на жестко централизованную вертикальную структуру со строгими разграничениями между подразделениями и функциями и с множеством иерархических уровней. Менеджмент в РПК должен предусматривать определенную свободу принятия решений, возможность менеджера брать на себя дополнительную ответственность, пытаться найти новые идеи, формулировать самостоятельные суждения.

Таким образом, внедрение менеджмента позволит сделать всех сотрудников РА способными к совместным действиям, придаст их усилиям необходимые эффективность и результативность, вытеснит авторитарные методы управления (18).

Менеджмент в РПК - это комплексное решение маркетинговых задач фирмы с использованием технологий менеджмента.

Прежде всего, это стратегический менеджмент, включающий анализ ситуации, разработку общей модели управления, выбор стратегического направления развития агентства, повышение качества трудовых ресурсов.

Менеджмент также включает разработку плана маркетинга, реализацию стратегии агентства: планирование ресурсов, отлаживание организационной структуры, подбор персонала, его анализ, внедрение передовых маркетинговых систем.

Навыки менеджмента понадобятся и для формирования, развития и мотивации творческого и оперативного персонала, создания «единой команды» (22).

Помимо этого, менеджмент подразумевает наличие отлаженного документооборота, учета и отчетности, анализа текущей ситуации, прогнозов на будущее. При этом, учитывая специфику деятельности РПК, находящегося между рекламодателем и распространителем как между

Сциллой и Харибдой, особое внимание необходимо уделять финансовому менеджменту, вопросам восприятия и анализа финансовой ситуации, финансовому обороту.

Менеджмент может и должен помочь РПК не только позиционировать себя на рынке, правильно определять «дельту» спроса и предложения в условиях конкуренции, но и просто выживать в условиях становления бизнеса.

Кажется, наиболее простым и понятным должен быть кадровый менеджмент. С этим еще вчера все было более-менее ясно. Кто бы осмелился оспаривать лозунг «Кадры решают все»?

Не так все просто в кадровом менеджменте современной российской рекламы. Персонал – основной потенциал РПК, и чтобы его создать и сохранить, необходимо знать основы организации РПК, варианты его структуры, а также возможности ее оптимизации.

Как бы было замечательно освоить кадровое планирование, научиться секретам мотивации, то есть использованию материальных и моральных стимулов. Ведь кадровый менеджмент - это и система оплаты труда с ее влиянием на цену рекламной продукции и прибыль агентства.

Нельзя забывать и о методах привлечения в агентство квалифицированного персонала, системе повышения квалификации.

Самыми болезненными являются вопросы, связанные с процедурами найма и увольнения сотрудников РПК, их правовые, психологические и экономические аспекты. До сих пор в российских РПК большие проблемы с определением условий работы и оплаты труда. Высокий уровень ротации персонала в агентствах практически сводит на нет полезность кадрового аудита, тем более, что очень часто он подменяется тривиальным сокращением штатов (18).

Одним из преимуществ внедрения менеджмента в РПК может и должно стать умение агентства выделиться из среды конкурентов за счет лучшего, конкурентоспособного качества предлагаемых услуг.

Кризис менеджмента

Только ленивый не слышал сегодня о кризис-управления, хотя точное представление о нем имеют немногие. Практика показывает, что у многих РПК корень основных проблем заключается не в кризис-менеджменте, а в кризисе менеджмента, как совокупности систем управления фирмой. Часто менеджмент просто отсутствует.

Трудно говорить о менеджменте при отсутствии штатного расписания и внятных, а тем более исполняемых, должностных обязанностей сотрудников. Еще сложнее заниматься менеджментом при отсутствии в агентстве системы планирования, бизнес-плана, анализа состояния агентства и его ближайших конкурентов, анализа рынка, отрасли, не говоря уже о финансовом плане. Кризис менеджмента вызван также отсутствием базовых контрактов на виды рекламных услуг, договоров комиссий и т.д.

Особые проблемы вызывает неумение четко формулировать миссию РПК, определять его функции и структуру, исходя не из публикаций в популярных переводных изданиях, а из реалий отечественного развивающегося рынка (24).

Существует достаточно сильное заблуждение, что РПК чем-то отличается от остальных предприятий сферы услуг, а раз так, то и менеджмент в нем должен быть какой-то особенный. Однако лучшие зарубежные РПК демонстрируют стойкую приязнь к управленческим технологиям и используют функциональный подход при создании собственных систем менеджмента.

Главная особенность РПК— упоминавшаяся выше венчурность, то есть присутствие большего, чем в других сферах деятельности, количества рисков. И эта проблема решается благодаря профессионализму персонала агентства, и, не в последнюю очередь, уровню менеджмента.

1.3. Пути совершенствования кадровой политики организации

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия.

Во-первых, усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Во-вторых, улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров (34).

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться того, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации (29).

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и

работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления (32).

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более

квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными (27).

Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (напр. выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и пр. качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подбор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности (например, выход сотрудника на пенсию или декретный отпуск) ведется в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника, соответствующего уровня. Деловые качества сотрудника уже известны, т.к. он уже работает в данной организации и нет такой необходимости в изучении, как это свойственно для внешнего источника резерва. Также для более быстрого ввода в курс выполняемого объема работ сотрудника, с ним обычно проводит на начальном этапе отбора непосредственный руководитель данного подразделения или какой-либо куратор данного направления деятельности. Это позволяет сотруднику, занявшим данный пост, более быстро адаптироваться к своим новым обязанностям без потери качества труда (31).

Выводы по первой главе

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой.

Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Если, например, в результате реализации такой программы общий объем выручки от реализации возрастает на 10%, даже с увеличением затрат на заработную плату менеджера по персоналу организации, развитие людских ресурсов гораздо выше этого показателя.

Социальная адаптация является первым шагом на пути повышения производительности труда нового работника. В словаре иностранных слов «адаптация» трактуется как «приспособление организма, органов чувств к

окружающим условиям». Следовательно, человек в жизни адаптируется буквально ко всему и от того, насколько быстро и легко пройдет этот период, настолько большая отдача сил, энергии и интеллекта будет от человека. Менеджеры по управлению персоналом уже давно поняли, что высокая текучесть рабочей силы может обходиться очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию кадровой политики на примере рекламного агентства «FUTURист», в условиях кризисной экономики

2.1. Общая характеристика кадровой политики рекламного агентства «FUTURист»

На данный момент технические ресурсы фирмы позволяют содержать цех и дизайн-студию по изготовлению наружной рекламы:

Любая наружная реклама: от таблички на дверь, до трассовых модулей.

Виды продукции:

Перетяжки

Обычно полотно перетяжки изготавливается методом трафаретной печати на хлопчатобумажной ткани. При необходимости размещения на длительный срок или при изготовлении сложного макета используется либо сублимационная печать на шелковой ткани, либо печать на баннере.

Щиты

Щиты 3x6 - самый популярный и распространенный вид наружных рекламных носителей. Рекламный щит представляет собой двухстороннюю конструкцию, однако существуют трехсторонние конструкции (призмы) и односторонние, размещенные на стенах зданий (брандмауэры), состоящую из постера и каркаса. Печать постера может осуществляться на баннерной ткани (виниле) или на бумаге. Баннерная ткань более долговечна и почти никогда не требует замены. Постер напечатанный на бумаге часто может порваться или отклеиться, поэтому бумажные постеры никогда не размещаются дольше одного месяца. Каркасы, как правило, изготавливаются из алюминия и нержавеющей стали.

Суперсайты и брандмауэр

Суперсайт: 15x5м, 12x5м - крупноформатные отдельно стоящие конструкции с внешней подсветкой. Доминируют над другими рекламными форматами. Располагаются на основных магистралях. Обычно такие конструкции устанавливаются на высоких опорах и имеют треугольную проекцию, позволяющую развернуть рекламную поверхность так, чтобы улучшить её обзор с обеих сторон.

Брандмауэр: крупная рекламная конструкция, расположенная на стенах зданий (рисунок 3). Рекламная поверхность, расположенная обычно на глухой ровной стене здания свободной от окон. Площадь брандмауэров различна и зависит лишь от здания, на котором он размещается. Стандартная площадь от 50 до 250 кв. м.

Крышная установка

Крышная установка: эксклюзивная имиджевая конструкция на крышах зданий с использованием неона, внешней и внутренней подсветки. Один из перспективных видов. Используется для оформления, как правило, зданий и офисов крупных компаний (рисунок 4).

Сити-формат

В центре города в местах постоянного движения людей для размещения рекламы, направленной именно на пешеходов, используются конструкции сити-формата. В отличие от рекламных щитов у сити-формата рекламный плакат находится на незначительной высоте от земли. Наличие внутренней подсветки, высокое качество печати рекламных плакатов в сочетании с удачным креативом позволяет легко привлечь внимание потенциального клиента. Размер рекламного поля таких конструкций - 120x180 см

Указатели

Представляют собой малоформатную конструкцию, изготавливаемую из пластикового основания и оракального покрытия. Возможны варианты световых указателей. В данном случае технология изготовления идентична технологии «Лайтборда»

Лайтборды

Двухсторонние световые короба размером 1.2*1.6 метра с подсветкой изнутри. Выполняется из заготовленных каркасов путем нанесения имиджевого рисунка. Располагаются на трех путепроводах на мачтах - опорах уличного освещения (рисунок 6).

Другие возможные виды предоставляемых услуг:

- Наружное оформление фасадов зданий
- Продукция для выставок (стенды, промо-раскладушки, малые вывески и т.п.)
- Широкоформатная печать

Потребителями услуг рекламного агентства являются юридические лица и индивидуальные предприниматели, у которых возникает необходимость продвижения своего товара или услуги на рынок.

Сокращенное наименование: **РА «FUTURист»**

Клиентами за время существования фирмы стали: «КредитУралБанк», «СМП Банк», Кредитная организация «СКАЛА» и другие.

Агентство имеет статус малого предприятия в соответствии с Законом РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 14.06.95 №88 ФЗ (ред. от 02.02.2013 №19 ФЗ), так как:

В уставном капитале доля, принадлежащая физическим лицам составляет 100%.

Малый бизнес работает под страхом быть разоренным, многое зависит не столько от умения менеджеров, сколько от воздействия внешней среды, поэтому в кризисные для экономики периоды небольшие предприятия в первую очередь становятся банкротами. В период спада они лишены возможности сохранять заработную плату своим сотрудникам. У малого предприятия нет возможности покупать сырье со значительными оптовыми скидками, так как закупки его ограничены масштабом

производства, им также не по средствам организовать собственную службу маркетинга и дилерскую сеть.

Юридический адрес организации: 455049 г. Магнитогорск, ул. Доменщиков, д.9/1. кв.25

Почтовый адрес организации:455049 г. Магнитогорск, ул. Доменщиков, д.9/1. кв.25 т. 8-906-898-87-07

ИНН744512618183

Сведения о государственной регистрации: Межрайонная ИФНС №17 по Челябинской области

Основной вид деятельности:22.22 - полиграфическая деятельность не включенная в другие группировки

Регистрационный номер ПФ :084037072677

Обслуживающий банк:ОАО "Челябинвестбанк",454113,г.Челябинск пл.Революции,8

Банковские реквизиты:р/с 40802810290580002518, к/с: 30101810400000000779, БИК: 047501779

Директор:Заболонков Андрей Викторович, т. 8-906-898-87-07, wow-reklama.mgn@yandex.ru

Бухгалтер: т. 8-906-898-87-07

РА «FUTURист»применяет упрощенную систему налогообложения, налоговый учет ведется главным бухгалтером. Функции бухгалтерии:

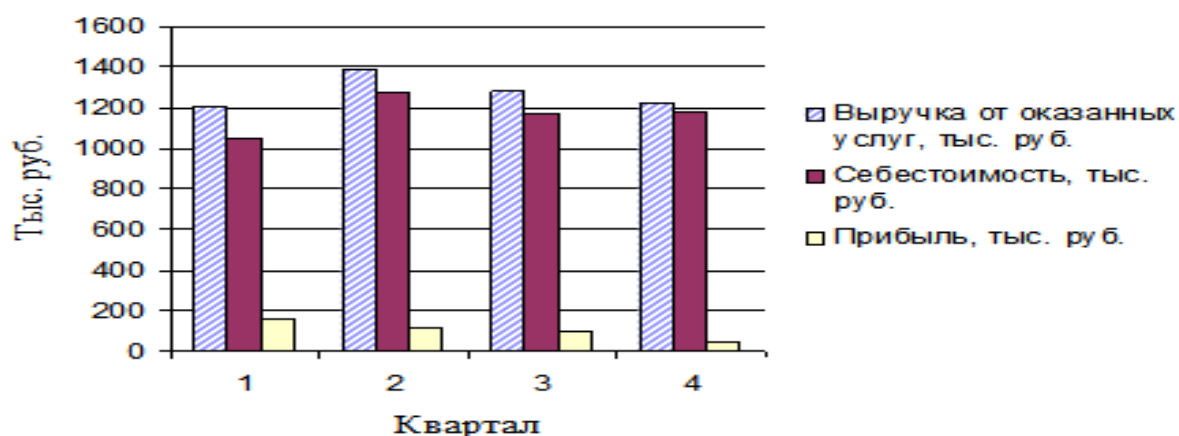
- а) Проведение финансово – экономической политики агентства;
- б) Начисление и выплата заработной платы работникам;
- в) Учет материальных и денежных средств;
- г) Работа с фискальными органами.

Основные экономические показатели работы РА «FUTURист» за 2014г. показаны в таблице 3.

Таблица 3

**Основные экономические показатели работы рекламного
агентства за четыре квартала 2014 г.**

Наименование показателя	Квартал				Всего за год
	1	2	3	4	
Выручка от оказанных услуг, тыс. руб.	12001,13	10389,10	12740,53	13160,56	50081,32
Себестоимость, тыс. руб.	1044,42	1273,78	1174,25	1176,34	46680,79
Прибыль, тыс. руб.	156,71	115,32	100,28	40,23	4120,54
Рентабельность, %	15,00	9,05	8,54	3,42	18,84
Среднесписочная численность работников, чел.	10	9,3	12	12	12
Средняя зарплата, тыс. руб.	10,57	13,61	12,42	10,09	11,67



**Рис.1. Выручка, себестоимость и прибыль РА «FUTURист» в
2014 г.**

Для ПА «FUTURист» изначально была определена следующая миссия: полный комплекс по производству вывесок наружной рекламы, печати баннеров и пленок для наружного оформления. наличие производства и монтажных групп - гарантия отличного качества баннерной печати и оперативность монтажных работ.

Анализ внешней среды.

Макросреда

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. Так как деятельность ПА «FUTURист» происходит на территории РФ, правовое регулирование, т.е. степень правовой защищенности на данный момент не высока, что связано с отсутствием надежной законодательной базы, ее изменчивости.

Правовые риски связаны также с низким уровнем контроля за деятельность правовой системы, как со стороны государственных структур, так и со стороны общественности, неоднозначности трактования. Особенно эти тенденции прослеживаются в части налогового законодательства. Налоговое законодательство России также подвержено частому изменению, поддается неоднозначному толкованию и отличается непоследовательным проведением в жизнь. Эти условия осложняют налоговое планирование компании.

Политическая нестабильность может негативно отразиться на деятельности и финансовом положении компании.

Социальная и культурная составляющая общества изменяется относительно медленно, но приводит ко многим очень существенным изменениям в окружении предприятия. Социальная составляющая оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность предприятия реализовать свою продукцию.

Кроме того, российская экономика характеризуется высокими темпами инфляции, что снижает уровень жизни и покупательскую способность потребителей. Затраты компании могут возрасти, а нормы прибыли сократиться из-за инфляции.

Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе.

Микросреда

Основные конкуренты РА «FUTURист»

1) Компания "Дом рекламы Интересные люди" предлагает в аренду билборды (щиты 3x6) в г.Магнитогорске, а также полный комплекс по производству вывесок наружной рекламы, печати баннеров и пленок для наружного оформления. Программа рекламных конструкций охватывает весь город, а наличие производства и монтажных групп.

Отличительная услуга - изготовление объемного текста и фигур на щите 3x6. В г.Магнитогорске объемная наружная реклама на билборде, предоставляется только этой компанией. Также занимается изготовлением полиграфии и сувенирной продукцией.

2) ООО "Дизайн мастерская СПЕКТР". Изготовление билбордов и любой наружной рекламы, лазерная резка, компания осуществляет все виды монтажа наружной рекламы на готовое основание фасадов зданий, на любые нестандартные конструкции. Изготовление сувенирной продукции в полном объеме. Устанавливают светодиодные деревья. Рекламно-производственная мастерская "СПЕКТР" занимается разработкой и изготовлением наружной рекламы на различных носителях. Предлагает полный комплекс услуг, начиная от дизайн-проекта, до монтажа готовых конструкций, обеспечивает гарантийное и сервисное обслуживание, осуществляет ремонт и модернизацию наружной рекламы созданной другими производителями в Магнитогорске. Также работает гибкая

система скидок при заказе комплекса наружной рекламы или в случае работы с сетью магазинов.

3) Рекламно-производственная компания «PRO-движение» работает в рекламе с 2004 г. и занимает ведущие позиции среди операторов широкоформатной и интерьерной печати, на рынке наружной рекламы. «PRO-движение» — рекламное агентство полного цикла — от дизайна рекламы до готовых рекламных конструкций. Создание и продвижение сайтов. Предлагают своим клиентам полный спектр рекламных услуг от печати визиток и буклетов до создания фирменного стиля, и корпоративного сайта с интернет-магазином.

4) Рекламное агентство г. Магнитогорска Конто – профессионально занимается продвижением новых услуг и товаров. Услуги рекламного агентства: мониторинг и последующий анализ Вашей ситуации на рынке; разработка новой коммуникативной стратегии; разработка эффективной рекламной кампании; медиа-баинг; позиционирование торговой марки; PR-акции и проведение промоакций; разработка корпоративной идентификации (логотип); дизайн новой упаковки товара; разработка и установка наружной рекламы; веб-дизайн. Помимо наружной рекламы в г. Магнитогорске и собственных 200 билбордов, Конто предлагает комплексное решение рекламных задач, разработку и проведение рекламных кампаний, с участием всех лидирующих медиа-носителей и собственного штата менеджеров.

Анализируя деятельность конкурентов, можно сделать вывод о предрасположенности их к пассивным продажам товаров известных марок или передачи не рекламируемых товаров на полную реализацию и ограниченную доставку по точкам розничной сети. В таком случае на рынке остается место для фирмы, мобильной и активно продвигающей продукцию рекламы с использованием инноваций.

Использование Интернета, то есть создание своего сайта для общения с клиентами, которое фирма станет применять с постоянно обновляемой

полной информацией об услугах, товарах, новинках и условиях повысит интерес к фирме и определит быстрейший способ узнать интересующее и заказать.

Кадровые ресурсы компании

Под кадрами предприятия понимается совокупность работников различных профессиональных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Для компании сформирован кадровый состав из квалифицированных специалистов, имеющих определенный стаж работы и образование. Также одним из определяющих критериев для менеджерского персонала будут являться коммуникативные навыки, для дизайнеров - наличие креативных проектов, для производственного персонала - опыт работы в соответственной сфере.

Первоначальная численность сотрудников составляет 12 человек.
(табл.4)

Таблица 4

Кадровый состав Агентства

№ п/п	Должность	Основные обязанности	Кол-во сотрудников	Зар. плата в руб.
1	Директор	Организует деятельность Агентства Координирует производственные, финансовые, технологические и коммерческие процессы предприятия Осуществляет ведение переговоров с клиентами на высшем уровне Несёт полную ответственность за деятельность Агентства	1	15000

2	Бухгалтер	Выполнение всех финансовых операций организации, в том числе расчеты по закупкам и с клиентами, начисление зарплаты и т.п Ведение основной финансовой отчетности	1	13000
3	Дизайнер	Разработка дизайна изготавливаемых конструкций Координация работы по проекту Разработка инструкций для производственного цикла	2	11000
4	Менеджер по работе с клиентами	Поиск заказчиков Заключение договоров Работа с клиентами во время производственного цикла Последоговорные контакты	1	9500
5	Специалист по печатному оборудованию	Непосредственное изготовление продукции Работа на печатном оборудовании	2	7000
6	Специалист по световому оформлению	Консультации по световому оформлению Разработка схем освещения и инструкций для специалистов монтажных работ	1	7000
7	Специалист монтажных работ	Монтаж изготавливаемых конструкций на местах их размещения	2	7000
8	Водитель	Доставка специалистов монтажных работ до места размещения конструкций наружной рекламы	1	5500
9	Специалист по компьютерным технологиям	осуществляет подбор необходимого программного обеспечения. сопровождает программное обеспечение подготовке рекламной продукции на аудио- и видео- носителях осуществляет техническое обслуживание оборудования.	1	5000

Организационная структура управления и взаимодействия сотрудников

Для данной фирмы наиболее приемлемой является матричная структура управления. Данная структура строится на принципе двойного управления.

С одной стороны - непосредственный руководитель функциональной службы (в данном случае руководитель высшего звена); с другой - проектный руководитель (дизайнер).

Базовая схема взаимодействия сотрудников приводится на рисунке 2.

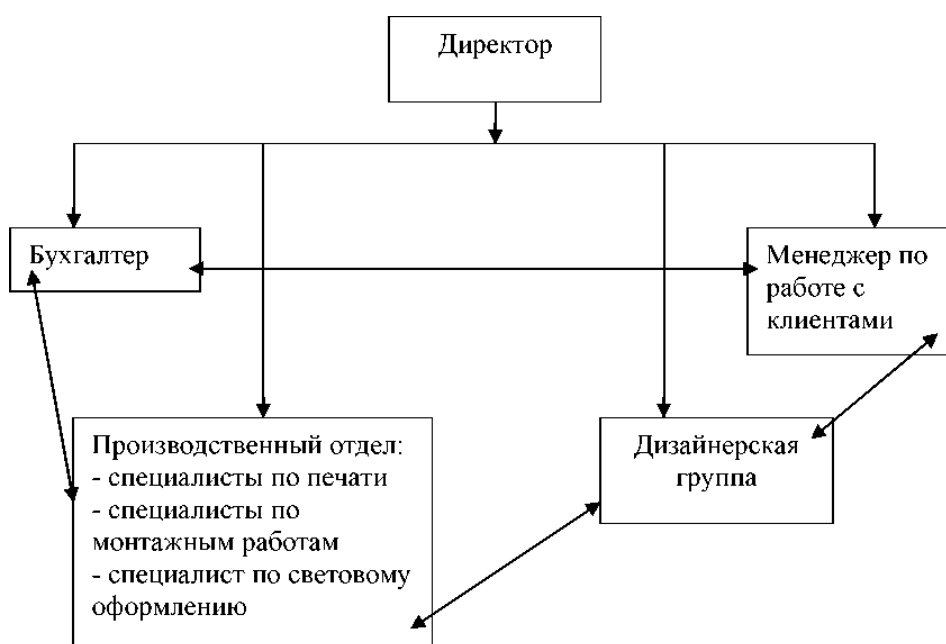


Рис.2. Базовая схема взаимодействия сотрудников

Роль неформальных групп. В данной организации, как и в любом другом трудовом коллективе, существуют неформальные отношения, которые возникают из дружеских отношений персонала, независимо от организационной схемы предприятия. Эти группы не влияют на деятельность организации.

Использование современных технологий. В организации используется следующее офисное оборудование: Компьютер (Intel D845GVSRL, CPU Pentium 4 CEL 2.0 GHz, DDR 256Mb, Винчестер 4Тб, Монитор RSCAN 21", манипулятор MLOWM M-S90PS/2 OEM 953544)

Принтер сетевой HP LaserJet, Принтер струйный HP3420, Широкоформатный принтер CLA-3208, Режущий плоттер, Ламинатор широкоформатный, Распылители, Необходимый набор инструментов, Первоначальный комплект расходных материалов, Телефонный аппарат Русь 2308, Мини АТС Panasonic KX-TA616RU, Сканер планшетный, широкоформатный, Калькулятор. Доступ в Интернет осуществляется посредством выделенной линии.

2.2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики рекламного агентства «FUTURист»

После проведенного анализа в организации РА «FUTURист» стало ясно, что основной проблемой в системе управления персонала является неудовлетворенность заработной платой в условиях экономического кризиса и как следствие психологическая напряженность персонала рабочей обстановкой.

В условиях сложившейся экономической ситуации - рост цен на расходные материалы, товары общего потребления и т.д. спрос на качественную и доступную рекламную продукцию как не странно возрастает, предлагаем воспользоваться оптимизацией кадрового состава.

Оптимизация кадрового состава предполагает осуществление ротаций сотрудников, как внутренних, т. е. осуществление должностных перемещений сотрудников внутри компании, так и внешних, т. е. увольнение сотрудников, не соответствующих по своим качествам и профессиональным компетенциям тем требованиям, которые предъявляются к сотруднику на конкретном рабочем месте или должности. Оценка профессионального уровня и качества выполнения функциональных обязанностей сотрудников проводится в соответствии с разработанной и утвержденной процедурой периодических аттестаций. Реализация принципа профессионализма и личностных компетенций

осуществляется через многоступенчатую процедуру отбора и приема на конкурсной основе. При этом, оценка профессиональных компетенций кандидата осуществляется непосредственным начальником будущего сотрудника (первая ступень) и начальником отдела (структурного подразделения) (вторая ступень). Оценка личностных и социально-психологических качеств кандидата проводится руководителем службы персонала (менеджером по персоналу), заключение по соответствию данных качеств требованиям и по соответствию кандидата корпоративной культуре Компании доводится до сведения руководства. Оптимизация кадрового состава осуществляется следующим образом:

- Определяется необходимый и достаточный количественный состав подразделений, исходя из функциональных задач и объема выполняемых работ;

- Определяются квалификационные требования к конкретным должностям и рабочим местам;

- Осуществляется поиск и подбор персонала на вакантные должности в соответствии с требованиями к уровню квалификации и профессиональной компетенции кандидатов, к их личностным, профессионально важным психологическим и социальным качествам. Иные принципы подбора сотрудников, такие как общность, по предыдущим местам работы с руководителем подразделения Компании, родственные связи, приятельские отношения, личная преданность, другое, как правило, не допускаются. Процедура поиска, подбора и приема новых сотрудников регламентируется внутренним нормативным документом — «Инструкцией о найме сотрудников».

Но при этом не уменьшать численный состав кадров рекламного агентства. А увеличить предлагаемые услуги, добавить к изготовлению наружной рекламы, например такие услуги как:

1. Полиграфическая продукция;
2. Разработка и продвижение сайтов;

3. Сувенирная продукция и другое.

Разделить обязанности среди сотрудников смежных профессий. Установить сдельную оплату труда плюс оклад.

При этом повысить квалификации, через обучение: на бесплатной основе: прочтение методической литературы или платной основе - курсы в специализированных учреждениях. В условиях протеста сотрудника и непринятия данных условий заменить подходящей кандидатурой в соответствии с требованиями.

При оптимизации поменять вид организационной структуры.

Использовать линейную организационную структуру. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична (3).

Стиль руководства в организации использовать консультативный стиль руководства (одна из разновидностей демократического стиля) подразумевает, что руководитель в значительной мере доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее из того, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказания используются лишь в исключительных случаях. Работники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать такому руководителю посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях(5).

Использовать мотивационные элементы кадровой политики.

В настоящее время кадровый состав является важным ресурсом каждого предприятия. Так как от его качества и методов использования во многом зависят результаты деятельности и конкурентоспособность. Подобрать высококвалифицированные кадры - это только 50% успеха.

Наиболее важно удержать их на своем предприятии и сформировать эффективную команду. Для достижения этой цели возможны следующие приемы двух видов:

1. Материальные
 - Премии
 - Сдельная оплата труда
 - Социальные выплаты
2. Нематериальные
 - Создание корпоративного духа.
 - Возможность карьерного роста.
 - Возможность повышения квалификации через обучение

Участие персонала в управлении. Персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников организации в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников. Так же руководитель обсуждает с персоналом план социально-экономического развития организации, разработку и принятие коллективных договоров. Участие персонала в распределение прибыли полученной от реализации продукции. Так же за активное участие в деятельности организации поощряется ежемесячной премией.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта и как следствие ухудшение работоспособности, что в данной организации отрицательно сказывается на качестве оказываемых услуг.

Для того чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо разработать ряд мер, способствовавших бы повышению корпоративной культуры в целом и снижению количества конфликтов в коллективе в частности.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

План подобных мероприятий можно представить в виде следующей таблицы (табл. 5).

Таблица 5

Мероприятия, направленные на улучшение психологической обстановки в коллективе

Название мероприятия	Дата проведения	Цель проведения
1. Спортивные соревнования между работниками	ежеквартально	Ничто не сплачивает коллектив лучше, чем единая цель и условия соревновательности. В этом качестве спортивные мероприятия идеальны
2. Выезды на природу (Новый год и т.д.)	В зависимости от сезонных и погодных условий, не реже чем раз в полгода	Неформальная обстановка всегда помогает найти общий язык, отвлечься от рабочих проблем и способствует поиску общих интересов, областей соприкосновения поведения людей
3. Корпоративные вечеринки	Раз в квартал, может быть приурочено к какому то событию, при этом не обязательно официальному.	Имеет примерно те же цели, что и предыдущая группа мероприятий, в целом направлены на установления межличностных контактов в неформальной обстановке
4. Семейные праздники (День отца, День матери, День защиты детей)	День отца – третье воскресенье июля, День матери – последнее воскресенье ноября, День защиты детей	Проведение семейных мероприятий дает еще одну дополнительную возможность налаживать не только межличностные, но и межсемейные связи, что усиливает связь поколений. И

	– 1 июня	способствует развитию рабочих династий на предприятии
--	----------	---

Этот план является примерным, важно при его реализации не переусердствовать с частотой проведения подобных мероприятий, так как это тоже вызывает дополнительную усталость в коллективе, и соответственно формирование негативного отношения к работе.

Среди частных способов решения конфликтных ситуаций и улучшению психологической обстановки в коллективе можно выделить:

- формирование общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели;
- выработка межличностных стилей разрешения конфликтов, среди которых стиль уклонения, сглаживания, принуждения, компромисса и решения проблемы.

С тем чтобы оптимизировать деятельность организации необходимо внедрение комплексной программы по следующим направлениям:

- совершенствование организационной структуры управления, обеспечить более четкое распределение квалификационных и должностных обязанностей;
- пересмотр должностных инструкций для сбалансированности обязанностей сотрудников организации, прав и ответственности;
- учет в этапности в становлении и развитии трудового коллектива организации по мере ее развития;
- определение путей и методов оказания влияния на трудовую этику и мораль подчиненных торговой организации;
- с целью повышения конкурентной способности рассмотреть как один из вариантов расширения сферы деятельности организации – создание сайта в интернете и открытие электронного магазина.

- формирование организационной приверженности персонала фирмы.

Подводя итог, можно заключить, что персонал организации и его руководство, независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. Тогда подчиненные будут стремиться к нововведениям и улучшениям, а также быть востребованными.

Смена деятельности и обстановки способствует развитию креативности и корпоративному взаимопониманию что очень важно для командной работы.

Выводы по второй главе

По итогам проведенных разработок основных показателей фирмы видно, что под воздействием оптимизации кадровой политики при изменяемых экономических условиях финансовое положение фирмы будет устойчиво, а её деятельность – эффективна.

Анализ рыночной ситуации подтверждает то, что рекламный рынок не является насыщенным, и для данной фирмы найдётся соответствующая ниша с предлагаемыми вновь услугами, есть место развитию.

Предлагаемая фирмой продукция является востребованной не только сегодня, но и завтра, что позволит компании увеличить базу постоянных клиентов и привлекать новых.

Заключение

Таким образом, в ходе проведенного исследования все поставленные в начале работы задачи были решены и цель достигнута.

Рассмотрели теоретические общие аспекты процесса кадровой политики организации.

Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой.

Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Нами изучена кадровая политика рекламной-производственной компания «FUTURист», проблем ее формирования и реализации в условиях кризисной экономики.

Выявлены: сущность и факторы эффективной деятельности предприятия рекламы (внешние, внутренние, объективные, субъективные). Разработана стратегия совершенствования кадровой политики как одного из факторов эффективной деятельности предприятия рекламного производства. Внедрена программа совершенствования кадровой политики в рекламной-производственной компании «FUTURист».

По итогам проведенных разработок основных показателей фирмы видно, что под воздействием оптимизации кадровой политики при изменяемых экономических условиях финансовое положение фирмы будет устойчиво, а её деятельность – эффективна.

Анализ рыночной ситуации подтверждает то, что рекламный рынок не является насыщенным, и для данной фирмы найдётся соответствующая ниша с предлагаемыми вновь услугами, есть место развитию.

Предлагаемая фирмой продукция является востребованной не только сегодня, но и завтра, что позволит компании увеличить базу постоянных клиентов и привлекать новых

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу.

Но для удержания квалифицированных сотрудников нужны соответствующие условия для работы. Поощрения, стимулирование и создание благоприятной обстановки как эмоциональной, так и финансовой.

Глоссарий

Билборд (billboard, биллборд) – рекламная конструкция, щитовая реклама, разновидность наружной рекламы. Билборд – напоминающая, вторичная реклама. Билборд продолжает рекламную кампанию, работая на запоминаемость рекламы. Билборды размещают вдоль улиц и магистралей, на фасадах, торцах здания, брендмауэрах, на крышах зданий.

Коммуникация - это сознательный обмен информацией посредством символов и образов (54), и чтобы этот обмен информацией был эффективен, им также нужно управлять. Поэтому, очевидно, если говорить об управлении продвижением, то следует говорить и об управлении маркетинговыми коммуникациями.

Критерий эффективности - это признак, на основании которого производится оценка экономической эффективности производства как минимума затрат на единицу результата или, наоборот, максимума результата на единицу затрат при повышении качества продукции, снижении общественно необходимых затрат на единицу потребительной стоимости.

Критерий экономической эффективности можно представить как сформулированную для данной категории качественную характеристику ее сущности, поддающуюся количественному выражению с точки зрения измерения степени результативности производства.

Маркетинговые коммуникации– это продвижение, но и включают в себя коммуникации посредством любого из всех элементов комплекса маркетинга.

Наружная реклама (Outdooradvertising) - одно из основных средств рекламы, носители которого размещаются вне помещений. Данный вид рекламы является наиболее эффективным и перспективным. К основным видам наружной рекламы относят: перетяжки, щиты,

суперсайты и брендмауры, Сити-формат, указатели и вывески, вывески, световые экраны, лайтбоксы, баннеры и т.п.

Стратегия (др.-греч. *στρατηγία* — «искусство полководца») — наука о войне, в частности наука полководца, общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.

Товар (продукция) - любая вещь, которая участвует в свободном обмене на другие вещи, продукт **труда**, способный удовлетворить человеческую **потребность** и специально произведённый для **обмена**. Предметы, произведённые для личного потребления, в экономическом смысле товарами не являются. (Адам Смит).

Фактор (лат. *factor* «делающий, производящий») — **причина**, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты.

Библиографический список

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. –М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2014. – 704с.
2. Абалкин Л.И. Избранные труды: в 4 т. - М.: Экономика, 2013. - Т.4.: В поисках новой стратегии. - 799 с.
3. Анализ хозяйственной деятельности речного транспорта. Цветков Э.С. Учебник. М., Транспорт, 2013. - 176 с.
4. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; Под общ.ред.В.И. Стражева. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2013. - 363 с.
5. Балан В.А. Экономико-математические модели производительности труда. М., 2013.
6. Бондарь И.К. Производительность труда: вопросы теории и практики: Наук.думка, 2011 - 152 с.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 392 с.
8. Ворст И., Ревентлау П. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2004.
9. Горемыкин В.А. и др. Планирование на предприятии: Учебник. /В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. - М.: Вилинь, 2013.
10. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. - М.: Банки и биржи, 2013.
11. Гурьянов С.Х., Поляков И.А., Ремизов К.С. Справочник экономиста по труду: (Методика расчетов по экономике труда на промышленных предприятиях). - М: 2013.

12. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2013
13. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование/Под общей ред.А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое знание", 2013. - 416 с.Анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; Под общ.ред.В.И. Стражева. - 2-е изд. - Мн.: Выш. шк., 2013. - 363 с.
14. Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев, Ю. П. Анискина.. Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» — 4-е изд., стер. — М.: Издательство «Омега-Л». — 383 с.: табл. — (Высшая школа менеджмента)., 2012
15. Огилви Д. Откровения рекламного агента. М.: Эксмо, 2013.160с.
16. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2013.224с.
17. Питерс Т., Уотерман - мл. Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013.558с.
18. Прикладная социология и менеджмент. Хрестоматия. /Ред.: А.И. Кравченко. Издательство: Издательство МГУ им. Ломоносова, 2004.512с.
- 19.
20. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения 8-е издание М.: Вильямс, 2013.446с.
21. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2013.320с.
22. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – М.: Дело, 2012. – 489 с.

23. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. – 2-е издание. – М.: Дело, 2012. – 272 с.
24. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 126 с.
25. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2012. – 296 с.
26. Хаммер Майкл Суперэффективная компания // Искусство управления. – 2013. – №1. – С. 16.
27. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам // Финансовые Известия. – 2013. – №5. – С. 20–25.
28. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 446 с.
29. Человеческие ресурсы управления / Д.Ж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2013. – 225 с.
30. Чепин А.Е. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров. – 2013. – №9. – С. 35–38.
31. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2013. – 352 с.
32. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. – изд. 4 – е, перераб. и доп. – М.: Бизнес – школа, 2013. – 368 с.
33. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. – М.: Инфра-М, 2013. – 456 с.
- 34.
35. www.addere.ru
36. www.center-yf.ru
37. www.cfin.ru
38. www.grandars.ru
39. www.kadrovic.ru

40. www.labex.ru
41. www.lityagin.ru
42. www.marketch.ru
43. www.hp-portal.ru -
44. www.hr-seminars.ru