

ВУЗ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
на тему:

**«Управление изменениями на рынке труда и  
современные проблемы регулирования  
трудовых отношений»**

Выполнил:

Научный руководитель:

# Цель и задачи

**Цель** – разработка алгоритма управления изменениями на рынке труда с учетом современных проблем регулирования трудовых отношений в компании.

## **Задачи:**

1. Обобщены теоретические предпосылки и характеристики функционирования рынка труда, выявлены особенности управления изменениями на рынке труда в условиях геополитической напряженности, глобализации и цифровой трансформации хозяйственных систем, тенденции регулирования трудовых отношений и занятости населения в РФ.
2. Проанализированы функционирование и динамика развития АО «ОТЭКО», факторы и условия выбора, реализации стратегий на рынке труда, проведена оценка состояния внешней и внутренней среды.
3. Определены особенности организации трудовых отношений и проанализирована эффективность механизма управления трудовыми отношениями в АО «ОТЭКО».
4. Разработан алгоритм реализации проекта управления трудовыми отношениями в АО «ОТЭКО».
5. Предложен прогноз экономической эффективности стратегии модернизации трудовых отношений АО «ОТЭКО».

# Экспертная оценка управления трудовыми отношениями АО «ОТЭКО» (баллы от 1 до 10)

| Направления управления трудовыми отношениями                                                                                                                 | Экспертная оценка |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|
|                                                                                                                                                              | 1 группа          | 2 группа |
| Формирование специалиста- работника, обладающего соответствующими качественными характеристиками;                                                            | 5                 | 3        |
| Функционирование рынка труда, мобильности рабочей силы;                                                                                                      | 7                 | 5        |
| Создание, функционирование материально-технической базы для осуществления трудовой деятельности, снижения трудоемкости и повышения производительности труда; | 7                 | 6        |
| Построение условий реализации и распределения созданного продукта                                                                                            | 5                 | 4        |

# Экспертная оценка эффективности механизма управления трудовыми отношениями в АО «ОТЭКО» (баллы от 1 до 10)

| Элементы механизма управления трудовыми отношениями | Критерии оценки                                                                                                                | Эксперты |          |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
|                                                     |                                                                                                                                | 1 группа | 2 группа |
| Субъекты (стороны)                                  | Сбалансированность по составу индивид, группа индивидов, объединенных системообразующим признаком                              | 5        | 7        |
| Уровни                                              | Оптимальность по уровням управления: государственный, региональный, отраслевые, локальные, уровень бизнеса, социума, работника | 4        | 5        |
| Предмет                                             | Соответствие цели и предметы: взаимосвязи и взаимодействие субъектов в процессе труда                                          | 6        | 8        |
| Принципы и метод                                    | Полнота использования: системность, интегрированность, свобода труда, защита от безработицы, контроля, ответственности         | 5        | 7        |
| Типы формирования ТО                                | Распределение и реализация по типам:                                                                                           | 6        | 4        |
|                                                     | Патернализм                                                                                                                    |          |          |
|                                                     | Солидарность                                                                                                                   | 3        | 6        |
|                                                     | Субсидиарность                                                                                                                 | 5        | 5        |
|                                                     | Партнерство                                                                                                                    | 4        | 6        |
|                                                     | Конкуренция                                                                                                                    | 6        | 7        |

# Разработка стратегий АО «ОТЭКО» в соответствии с возможностями, силой, условиями и рисками

|                                                                                                                                                                             | Сильные S                                                                                                                                          | Слабые W                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Возможности О                                                                                                                                                               | Стратегия основана на использовании параметров ситуации для повышения основных конкурентных преимуществ для реализации возможностей внешней среды; | Действия по активизации возможностей внешней среды и компенсации недостатков, возможно конкурентное отставание, ограничивающее реализацию предоставляемых средой возможностей, превращая их в угрозы; |
| Активизация логистики со странами ближнего Востока, Африки и Азии, новые рынки и ниши                                                                                       | Стратегия диверсификации на основе инноваций: Активная реализация комплексных проектов на п. Тамань                                                | Стратегия нивелирования санкционных ограничений с позиции выхода на новые рынки Азии                                                                                                                  |
| Флагманский проект «Торгово-транспортно-логистический кластер «Южный экспортно-импортный хаб» глобально конкурентоспособен и является одним из лидеров российского кластера | Стратегия сохранения лидерства в Краснодарском крае на основе высокой репутации, сильного бренда работодателя                                      | Стратегия оптимизации кадрового потенциала на уровне компании (обучение, карьера)                                                                                                                     |
| Проект по строительству газоперерабатывающего комплекса на Таманском полуострове (глубокая переработка, экспортная номенклатура химического комплекса ).                    | Стратегия захвата новых сегментов, привлечение дополнительного количества работников                                                               | Стратегия цифровой обработки данных и сетевого управления с помощью AI                                                                                                                                |
| Угрозы Т                                                                                                                                                                    | Стратегия предусматривает действия для использования собственных конкурентных преимуществ и нейтрализации угроз                                    | Стратегия варьирования поведением на рынке с учетом внутренних слабостей, которые способны существенно усилить действие угроз                                                                         |
| Напряженная геополитическая обстановка, санкции, разрыв логистики                                                                                                           | Стратегия растущего бренда: Высокая репутация, сильный узнаваемый бренд, PR.                                                                       | Стратегия скрытых опасностей при относительной закрытости компании по PR-контактам.                                                                                                                   |
| Смещение и разрушение рынков труда                                                                                                                                          | Стратегия гарантированного обеспечения кадрами: сегментированная сфера, высокий уровень занятости, интегрированный бизнес.                         | Стратегия рационализации и простоты, модернизации условий труда, развития отношений и персонала.                                                                                                      |

# Ресурсное обеспечение проекта модернизации управления трудовыми отношениями АО «ОТЭКО» (мероприятие 1)

| Виды ресурсов                     | Состав ресурсов                                                                                            | Стоимость, тыс. руб. |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Материальные                      | Проектная документация,<br>поиск бизнес-тренеров, коучей,<br>заключение договоров с обучающими<br>центрами | 214,7                |
| Информационные                    | Подключение к сети, сайты, платформы,<br>блоги, методические разработки,<br>инструментарий                 | 311,0                |
| Кадровые                          | Подготовка персонала, тренинги, кейсы,<br>опросы                                                           | 421,9                |
| Организационно-<br>управленческие | Регуляторы, администрирование,<br>структурирование состава                                                 | 159,7                |
| Временные                         | 3 месяца                                                                                                   | -                    |
|                                   | Итого                                                                                                      | 1107,3               |

## Ресурсное обеспечение проекта совершенствования системы управления трудовыми отношениями АО «ОТЭКО» за счет аттестации персонала (мероприятие 2)

| Ресурсы        | Состав ресурсов                                                                                                                                                                                                                                        | Стоимость, тыс. руб. |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Материальные   | Выделение оборудования (компьютерная и проектная техника) для проведения аттестации персонала по группам.<br>Разработка концепции, системы и методики аттестации управленческого персонала. Разработка аттестационных листов для мониторинга и оценки. | 208,8                |
| Информационная | Подготовка персонала к проведению аттестации, оповещение, рекомендации по подготовке, тренинги.                                                                                                                                                        | 45,6                 |
| Кадровая       | Организация приема на работу квалифицированного персонала: характеристика компетентности работника с выходом на годовой фонд заработной платы.                                                                                                         | 128,0                |
| Временная      | 3 месяца                                                                                                                                                                                                                                               | -                    |
|                | Итого                                                                                                                                                                                                                                                  | 382,4                |

# Калькуляция затрат на реализацию проекта управления трудовыми отношениями АО «ОТЭКО»

| Статьи затрат по реализации мероприятий                             | Затраты, тыс.<br>руб. | Структура, % |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------|
| Кадровая политика                                                   | 217,9                 | 11,4         |
| Рекрутинг                                                           | 311,9                 | 16,2         |
| Управление развитием персонала                                      | 214,9                 | 11,2         |
| Организационная структура и организация труда,<br>администрирование | 342,0                 | 17,8         |
| Мотивация и стимулирование                                          | 524,9                 | 27,3         |
| Утверждения программы адаптации                                     | 155,9                 | 8,2          |
| Создание электронного каталога и карт введения в<br>должность       | 152,0                 | 7,9          |
| Итого                                                               | 1919,5                | 100          |

# Экспертная оценка рисков проекта АО «ОТЭКО»

| Виды риска   | Вероятность возникновения риска, % | Степень влияния, % | Ранг риска | Интегральная оценка | Меры устранения риска                                                                                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------|--------------------|------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансовый   | 43                                 | 20                 | 5          | 23,6                | Мониторинг и контроль по стадиям проведения и организации мероприятий                                                                                                                           |
| Социальный   | 22                                 | 33                 | 4          | 25,2                | Привлечение специалиста-эксперта по оценке персонала, мониторинг психологического климата в группе и оценка уровня конфликтности и стрессов, собеседования и психологические тренинги персонала |
| Коммерческий | 29                                 | 21                 | 3          | 6,5                 | Жесткий контроль рисков по стадиям проведения и организации мероприятия                                                                                                                         |

# Экспертная оценка альтернативных стратегий развития трудовых отношений и персонала АО «ОТЭКО»

| Стратегия                                                 | Стратегические цели                                        |                   |                          |               |                                 |               | Рейтинг<br>реализа<br>ции<br>стратегии<br>и |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|---------------------------------------------|
|                                                           | Максимизация объемов<br>транспортно-логистических<br>услуг |                   | Увеличение доли<br>рынка |               | Снижение себестоимости<br>услуг |               |                                             |
|                                                           | Баллы                                                      | Вероятность,<br>% | Баллы                    | Веротность, % | Баллы                           | Веротность, % |                                             |
| Стратегия<br>развития знаний                              | 3                                                          | 33                | 5                        | 30            | 5                               | 42            | 3                                           |
| Стратегия<br>развития<br>интеллектуальн<br>ого потенциала | 5                                                          | 41                | 5                        | 28            | 4                               | 34            | 4                                           |
| Бизнес-<br>стратегия                                      | 3                                                          | 39                | 4                        | 32            | 3                               | 22            | 5                                           |
| Стратегия<br>сохранения<br>человеского                    | 2                                                          | 40                | 1                        | 31            | 2                               | 32            | 4                                           |

# Выбор оптимального мероприятия для холдинга АО «ОТЭКО»

| Критерии эффективности      | Вес критерия | Мероприятие<br>1 | Мероприятие<br>2 |
|-----------------------------|--------------|------------------|------------------|
| Стоимость проекта           | 2            | 0                | 1                |
| Экономическая эффективность | 3            | 2                | 1                |
| Социальная эффективность    | 3            | 1                | 2                |
| Рискованность проекта       | 2            | 1                | 0                |
| Интегральная оценка         | -            | 4                | 4                |

# Прогноз показателей реализации проекта АО «ОТЭКО»

| Направления оценки эффективности проекта               | Критерии оценки эффективности                                           | Оценка в баллах |       |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|
|                                                        |                                                                         | до              | после |
| 1.Достижение цели                                      | 1.Степень, скорость и безопасность достижения цели                      | 4               | 8     |
|                                                        | 2.Расширение доли рынка и сохранение целостности организации            | 7               | 7     |
|                                                        | 3.Выход из кризиса и получение прибыли                                  | 5               | 8     |
| 2.Качество функционирования                            | 1.Соотношение централизации и децентрализации                           | 8               | 8     |
|                                                        | 2.Адаптивность организационной формы                                    | 8               | 8     |
|                                                        | 3. Эффективность информационного обеспечения                            | 6               | 7     |
| 3.Экономические                                        | 1. Издержки управления (состав, доля, динамика)                         | 5               | 6     |
|                                                        | 2. Эффективность управленческих решений                                 | 4               | 7     |
|                                                        | 3.Точность и скорость управленческих решений                            | 5               | 6     |
| 4.Изменение в качестве рабочей силы                    | 1.Повышение компетенций и карьерный рост                                | 3               | 7     |
|                                                        | 2.Полномочия и ответственность работников                               | 4               | 7     |
|                                                        | 3.Степень удовлетворения работой и лояльность                           | 7               | 8     |
| 5.Внешние и внутренние социально-экономические условия | 1.Наличие и реальность обоснованных целей, миссии, стратегии            | 6               | 8     |
|                                                        | 2. SWOT- и PEST -анализ в управлении ТО                                 | 6               | 9     |
|                                                        | 3.Степень интеграционной поддержки партнеров, контрагентов, поставщиков | 6               | 6     |
|                                                        | Максимум 150 баллов                                                     | 79              | 110   |

# Заключение

1. Рынок труда Краснодарского края имеет специфику по спросу на кадры, отличается предлагаемой и ожидаемой оплатой труда, количеством предложений на 1 рабочее место. В АО «ОТЭКО» организация трудовых отношений основана на законодательстве РФ, кадровой политике, приказах руководства и штатном расписании компании. В динамике по головному предприятию прослеживается сокращение работников с 264 до 219 человек. Уровень текучести кадров 7,7 %. Динамичное развитие и разветвленность компании позволяет активно осуществлять прием на работу. При этом более 35% уволившихся указывают на неудовлетворенность трудовыми отношениями в компании. К основным проблемам трудовых отношений в АО «ОТЭКО» относятся: влияние деформации рынка логистических услуг в 2022 г. на уровень заказов и объемы транспортно-логистических услуг, риски и перспективы выстраивания связей на международном рынке, неудовлетворенность условиями труда и социальной защитой, низкий уровень оплаты труда по сравнению с уровнем контрагентов, что вызывает рост увольнений.

2. В Краснодарском регионе регулирование трудовых отношений осуществляется с позиции формирования рынка труда, мониторинга спроса и предложения, повышения активности и предложения вакансий. АО «ОТЭКО» выстраивает механизм управления трудовыми отношениями на законодательной основе с целью выполнения задач компании. Оценивая эффективность механизма управления отношениями, отметим, что на уровне региона существуют проблемы повышения уровня занятости и оплаты труда, а в компании проявляется определенная положительная динамика кадров, вызванная активным внедрением проектов, ведущих к росту уровня занятости населения и повышению оплаты труда.

3. Построение проекта для реализации стратегии модернизации управления трудовыми отношениями начинается с обоснования цели, задач, выбора инструментов, ресурсов, определения затрат и рисков по реализации проекта. Для компании АО «ОТЭКО» важно выстроить корректные и перспективные трудовые отношения по каждой группе и каждому сотруднику персонально. Затраты на проект составят 1919,5 тыс. руб., ресурсы для проекта составят 1107, 3 и 382,4 тыс. руб., мониторинг и нивелирование рисков позволят реализовать проекты с вероятностью 58%. Проект реализации стратегии управления трудовыми отношениями предполагает внедрение мероприятий по аттестации и повышению квалификации персонала. Стоимость проекта АО «ОТЭКО» окупится в течение 3 месяцев при полном ресурсном обеспечении и при равном влиянии мероприятий на выполнение проекта. Оценка эффективности проведена по 5 направлениям оценки проекта с выходом на 110 баллов после реализации проекта. Реализация проекта позволит повысить уровень и качество трудовым отношений, улучшить атмосферу и эффективность функционирования компании.

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**