



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

94,4 % авторского текста

Работа рекомендована
к защите

«10» 06 2024 г.

и.о. зав. кафедрой Э,УиП

Д.Н. Корнеев Корнеев Д.Н.

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ-509-114-5-1Мсс

Карий Анастасия Валерьевна

Научный руководитель:

К.п.н., доцент

Корнеев Д. Н.

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ... 5	5
1.1 Состояние проблемы достижения организационных целей предприятия в существующей теории менеджмента	5
1.2 Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей	13
1.3 Методы реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей	17
Выводы по первой главе	26
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ	30
2.1 Анализ реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ»	30
2.2 Рекомендации по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ».....	42
Выводы по второй главе	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ	68

ВВЕДЕНИЕ

Сложные экономические и социальные ситуации, возникающие в современном обществе, требуют от современного руководителя адекватной реакции. Управление персоналом и кадровый консалтинг приносят устойчивость и стабильность. Кадровый консалтинг направлен на достижение стабильности за счет выявления резерва персонала. Применение кадрового управления и консультирования позволяют выявить преимущества и недостатки коллектива. Не все руководители обладают достаточным количеством знаний и необходимым опытом. Им требуется помощь квалифицированного специалиста в кадровых вопросах.

Актуальность темы связана с тем, что кадровый консалтинг – это не только консультирование. Это целый комплекс мероприятий по повышению эффективности персонала, выявлению его перспектив и недостатков. Каждый коллектив как живой организм. Он обладает большим количеством особенностей и индивидуальным характером. Эффективный руководитель знает особенности своего коллектива и старается воздействовать на него.

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью разработки рекомендаций по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей.

Тема исследования: **«Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей».**

Объект исследования: кадровый консалтинг.

Предмет исследования: организация кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в «РВ-ТАРИФ».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы достижения организационных целей предприятия в существующей теории менеджмента.
2. Рассмотреть кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей.
3. Выявить методы реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей.
4. Изучить анализ реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ».
5. Предложить рекомендации по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ».

Теоретическая база исследования. В ходе выполнения работы были использованы нормативно-правовые акты, учебные издания, статьи и интернет-источники. Наибольший интерес вызвали работы таких авторов, как Андреева В.И., Байкова И.Ю., Басаков М.И., Галахов В.В, Крылова И.Ю., Кузнецова Т.В., Янковская В.Ф. и многие другие.

Практическая значимость состоит в том, что предложенные рекомендации по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей могут использоваться в работе современных организаций.

База: исследование проходило на базе ООО «РВ-ТАРИФ» Общество с ограниченной ответственностью «РВ-ТАРИФ» 620027, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Шевченко, соор 9, офис 420/3. Директор Апрельков Виталий Владимирович.

Структура работы: титульный лист, содержание, введение, две главы: теоретические и практические аспекты, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

1.1 Состояние проблемы достижения организационных целей предприятия в существующей теории менеджмента

Организация создается владельцем для достижения социально-экономических целей, которые он ставит перед собой при ее создании.

Цели (или задачи) определяют, какие результаты должны быть достигнуты и когда они должны быть достигнуты, но практически ничего не говорят о том, как именно должны быть достигнуты запланированные результаты.

Цель - это предсказуемый результат. Однако для достижения этой социально-экономической цели необходимо прогнозировать низкие рейтинги и банкноты, нужны определенные товары для конкретного потребителя, необходимы соответствующие управляющие организации для создания и продажи этих товаров потребителю - для достижения запланированного социально-экономического результата.

1. Постановка целей и достижение целей организации.

Известен только самый общий способ достижения социально-экономической цели организации (ожидаемого результата): производство и продажа продукции, отвечающей потребностям потребителя - потребитель оценивает, приобретает и платит производителю за свою продукцию. Доход от продажи продукции за вычетом затрат - это результат. Продукция самой компании еще не является результатом, продукция может приносить результат (продаваться с прибылью), а может и не давать его, решать потребителю [7].

Чтобы поставить цель и достичь ее, самое важное, что должен сделать производитель, это:

- иметь представление о потребителе и продуктах, которые соответствуют его потребностям, представление о продуктах, которые он будет производить, и о результате их реализации;

- иметь видение организации, способной производить и продавать эти продукты потребителю с желаемым результатом, видение как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

А полный цикл постановки и достижения целей организации будет выглядеть следующим образом:

1. Целью организации является достижение предсказуемого максимального социально-экономического результата.

2. Видение своей сферы деятельности, видение конкурентов. Видение внешней среды.

3. Видение потребителя.

4. Видение продукта потребителем, показатели оценки потребителем его потребительских свойств (включая стоимость).

5. Видение продукта производителем, оценочные показатели, разумные потребительские показатели.

6. Видение номенклатуры, объема и сроков реализации продукции, видение результата.

7. Видение организации, способной производить и продавать потребителю необходимое количество продукции с определенным результатом.

8. Видение средств и ресурсов, необходимых для этого.

9. Разработка стратегии:

- установление частных целей для развития организации и организации деятельности, разработки, производства и реализации продукции;

- определение принципов и средств их достижения;

- разработка программ и планов, необходимых ресурсов на всех уровнях иерархии по всему «дереву целей» (для каждого руководителя, каждого сотрудника) и во всех временных горизонтах;

- разъяснение достижимых социально-экономических целей организации, установление максимальной, но достижимой цели организации.

10. Реализация стратегии - управление процессами деятельности для достижения цели и достижения необходимого социально-экономического результата [10].

Приведенный выше список состоит из трех основных шагов:

Цель организации - это первый пункт в списке, одновременно самый простой и самый сложный, потому что цель - это не то, чего мы хотим, а то, что мы можем. И выяснить, что мы действительно можем сделать, поставить перед организацией действительно достижимую цель, можно только путем построения и рассмотрения организации деятельности [14].

Система целей и ценностей организации рассматривается с разных точек зрения.

Позиции. Наиболее важными из них являются: цель организации с точки зрения ее владельца. Она определяет результат, которого хочет достичь владелец организации.

Цель, ради которой была открыта эта организация. Чаще всего это финансовая цель, а именно стабильный и постоянный доход.

Цель организации - с точки зрения общества. Она определяет результат, который общество хотело бы получить от этой организации. А именно, какие потребности общество хотело бы удовлетворить с помощью той или иной организации [9].

Цель организации - руководить организацией напрямую. Он определяет, каких результатов должна достичь организация, чтобы производить и продавать продукцию, необходимую обществу для реализации своей собственной миссии. Первая и самая важная цель - это

цель с точки зрения владельца компании. Однако эта цель никоим образом не раскрывает, как будут достигнуты необходимые результаты. В целом система управления достижением целей организации - это совокупность действий, направленных на достижение определенного результата и точно определяющих, как этот результат достигается.

Классификация целей организации. Система финансовых целей организации, управление целями и другие задачи классифицируются в соответствии с несколькими критериями. Давайте рассмотрим их более подробно на уровнях. Самый низкий уровень цели - независимая рациональность. Высший уровень определяет направление деятельности структур, направленных на достижение высших социальных целей организации.

В зависимости от источников образования. Цели, созданные за пределами компании, и цели, созданные внутри компании.

В зависимости от уровня сложности. Простые и сложные цели. Сложные цели также подразделяются на различные подцели.

В зависимости от важности. Стратегические и тактические цели организации.

В зависимости от времени, необходимого для выполнения.

Долгосрочные цели - они достигаются уже более пяти лет. Среднесрочные цели - они достигаются от 1 до 5 лет. Краткосрочные цели - на выполнение которых уходит менее года.

Содержание. Личные цели, влияющие на повседневную жизнь сотрудников компании. Они определяются их демографическими и экономическими характеристиками. Концепция также включает институциональные цели, которые представляют собой задачи в области производственной и экономической деятельности организации. Последний тип, в свою очередь, подразделяется на технологические, управленческие, рекламные, общественные и другие цели [11].

В соответствии с приоритетом. Классификация делит цели на важные, выполнение которых влияет на статус компании, подразделения или отдельного сотрудника; желательные, достижение которых может оптимизировать ситуацию и сформировать определенные гарантии; возможные, достижение которых мало что меняет в деятельности компании.

В направлении. Цели ориентированы на конечный результат (производство определенного объема продукции), на выполнение определенной задачи (оптимизация производства), на достижение определенного условия (повышение квалификации работника).

Судя по манере выражения. Цели характеризуются качественными и количественными характеристиками.

По характеру взаимодействия. Безразличные конкурентные цели, сложные цели, антагонистические аналогичные цели. На уровне вовлеченности. Цели - это цели, которые достигаются благодаря отношениям сотрудника с использованием ориентировочных целей, а также непосредственных ориентировочных целей.

В масштабе. Глобальные, общие и индивидуальные цели.

В соответствии с уровнем реальности. Реальные цели, а также воображаемые цели.

В соответствии с иерархией. Это миссия, основная цель, а также индивидуальные цели.

Далее мы рассмотрим эту цепочку более подробно. Циклическая цепочка построения системы. Из приведенных выше тезисов можно сделать вывод, что составными частями системы целей организации будут ее миссия, видение и набор действий, направленных на реализацию видения. При этом каждый компонент достигается с помощью определенной стратегии. Основой целей и планов организации в области стратегического управления является разработка политики и мер по ее развитию.

Прежде чем принимать решение, вам необходимо проанализировать все положительные и отрицательные стороны бизнеса в сочетании с имеющимися ресурсами.

Стратегия формирования целевой системы. Как только цель создания компании определена с точки зрения владельца, стратегия самой компании разрабатывается. Это гарантирует, что поставленная цель будет достигнута владельцем компании. Чтобы создать эту стратегию, вам понадобится ваша собственная стратегия. И это следующий шаг с целью формирования системы организационного управления. Однако важно учитывать, что две группы, стремящиеся сформировать организационную стратегию, разрабатывают совершенно противоположные стратегии, соответствующие целям, статусу и знаниям этих групп. Другими словами, стратегия, определяемая группами, в основном определяется индивидуальными характеристиками этих групп [12].

Правила формирования целей. Формирование и изменение системы целей организации должно осуществляться в соответствии с определенными правилами. Невозможно создать цель и проанализировать систему целей организации и систему управления без необходимого объема актуальной информации о конкретном объекте. Не рекомендуется использовать только один метод формирования цели. Прежде всего, в формировании стратегической цели организации. Цель компании должна быть четко и ясно описана. После создания необходимо убедиться, что те, кто продолжает его запускать, понимают это правильно. Вам нужно создать конкретную цель. Это должно быть измеримо. Другими словами, желаемый результат достижения цели должен быть количественным показателем. Это может быть желаемый объем производства, конкретное количество новых клиентов, частота публикации информации и т. д.

Исполнитель поставленной цели должен четко понимать, что он может достичь результата к определенному сроку. Следовательно, для достижения цели необходимо выделить управленческие ресурсы,

экономические и трудовые ресурсы. Кроме того, вам необходимо установить определенный временной интервал для достижения определенной цели. Это может быть день, неделя, полгода и т. Д.

Недостаточно указать временной интервал. Цели формируются в соответствии с миссией компании. Долгосрочные цели должны соответствовать миссии компании, а краткосрочные - долгосрочным целям. Цели не должны противоречить друг другу. Это относится как к построению стратегии, так и к целям отдельных отделов. Цели не должны противоречить ни экономическим, ни конкурентным целям. Цели улучшения рыночных позиций компании, выхода на новые рынки, оптимизации мотивации сотрудников и т.д. не должны противоречить друг другу.

Цели должны иметь определенную гибкость. Они сформированы таким образом, что их можно изменить в любое время в соответствии с внутренними изменениями компании, а также с изменениями внешней среды.

Организация состоит из следующих восьми пунктов. Это разработка видения и на его основе постановка целей – разработка стратегии, конкретного жизненного плана: конкретной корпоративной цели, определенного дерева целей, определенных планов, мотивов и ресурсов для всех отделов и сотрудников.

Менеджмент - это сложный и долгосрочный путь, требующий перехода от общих социально-экономических целей к конкретным: частным целям развития организации, созданию новых продуктов, их производству и продаже (организации). Достижение определенных частных целей, достижение в результате общей социально-экономической цели организации (менеджмента) [7].

Когда мы идем вниз, мы ставим их на вершину, сравниваем достигнутые значения с требуемыми и контролируем наше движение, как в производстве, так и в его реализации.

Чтобы добиться результата от поставленной цели, необходимо преодолеть следующий путь:

Цель - организация - управление - производство - результат.

2. Социально-экономическая цель организации. У каждой организации, как и у человека, есть своя собственная вымышленная цель развития и совершенствования. Эта цель не имеет реального существования, но эта вымышленная цель порождает жизненный план, который всегда принимает определенную форму. Эта цель заставляет организацию разрабатывать, устанавливать и достигать все более высоких социально-экономических целей. Максимальные цели, требуемые исходя из рыночной ситуации и имеющихся ресурсов, уже являются конкретными целями, но они еще не являются объективными, объект их достижения еще предстоит определить. Определите продукты и потребителя, необходимые и доступные средства, ресурсы и т. д., фактически определив всю организацию, необходимую для достижения цели. И когда это определено, необходимо уточнить, достичь и достичь социально-экономических целей организации, чтобы они были максимально достижимы, и только тогда мы сможем приступить к их достижению.

Поставленная социально-экономическая цель организации является основой организации, она формирует жизненный план ее развития, который, в свою очередь, проясняет саму цель.

3. Организация.

Организация по определению является:

1. Внутренний порядок, последовательность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его структурой.

2. Совокупность процессов или действий, ведущих к формированию и улучшению отношений между частями целого.

3. Объединение людей, которые совместно реализуют определенную программу или цель и действуют на основе определенных процедур и

правил.

Согласно этому определению, организация имеет три значения: субъект, его внутренняя структура, а также контролируемый процесс создания этого внутреннего устройства. Обратите внимание, что создание такого внутреннего устройства - это внутренний проект организации. В этом разделе организация как субъект называется «Организация».

Элементом организации является также «система управления» подсистем организации: контроль, ведение бизнеса, управленческий учет, мотивация, контроль, подготовка к принятию управленческих решений, корректирующие и превентивные меры и т.д. Деятельность - это процесс управления этими подсистемами или просто «управление». Деятельность невозможна без управления, и управление деятельностью бессмысленно. Поэтому мы продолжим рассматривать термины «управление бизнесом», «менеджмент» и «деятельность» как синонимы [15].

1.2 Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных целей

В современных условиях, как показывает практика, все более востребованными становятся услуги кадрового консалтинга как оптимального выбора для многих организаций, рационально распоряжающихся собственными ресурсами и умеющих доверять профессионалам [4, С. 214].

По мнению Л. А. Котовой и Ю. Н. Арсеньева, предпосылками развития консалтинга в сфере управления персоналом в России послужили [3, С. 96]:

- необходимость решения проблем повышения эффективности производства, важнейшим активом которого становится интеллектуальный капитал;

- распространение концепции человеческого капитала, основные положения которой обосновывают кадровые инвестиции;
- повышение наукоемкости сферы управления персоналом, требующей от специалистов знания лучших мировых достижений, навыков научной деятельности, опыта реализации проектов в сфере управления человеческими ресурсами и др.;
- повышение управленческой компетентности руководителей различных уровней, понимание ими современных реалий и, как следствие, востребованность консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.

На содержательном уровне кадровый консалтинг представляет собой особую процедуру, основной целью которой является объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом, которая выступает результативным способом для решения множества вопросов в кадровой сфере и помогает оценить кадровый потенциал организации и его соответствие имеющейся стратегии развития [4, С. 214].

По мнению Т. Е. Цыцаровой, кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-консалтинг) - это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Согласно точке зрения Н. Арфьевой, кадровый консалтинг — это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/или культуры организации с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

Особо отметим, что в настоящее время кадровый консалтинг трактуется как технология управления персоналом. Данная точка зрения нам импонирует и находит свое подтверждение в научных трудах О. Г. Селивоненко. По мнению ученого, кадровый консалтинг как технология управления персоналом представляет собой любую помощь консультанта

в анализе проблем, связанных с кадрами, которые организация не смогла самостоятельно решить. Для этого консультанту необходимо внедриться в организацию и подробно изучить имеющиеся видимые или скрытые проблемы

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг) — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

В рамках кадрового консалтинга принято решать следующие задачи:

1. Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом.
2. Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом.
3. Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами:
 - документационное обеспечение управления персоналом;
 - поиск, подбор и адаптация персонала;
 - оценка персонала;
 - система стимулирования и мотивации;
 - обучение и развитие.

В ходе кадрового менеджмента могут быть проведены:

- анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании;
- анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия;
- анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации;
- оптимизация технологии управления и деятельности персонала.

Проверка персонала необходима в первую очередь для решения управленческих задач, а не для того, чтобы любоваться полками с папками инструкций и приказов.

В организации может быть много локальных актов, но их стоимость минимальна и не превышает стоимость макулатуры. Становится невозможным применять в нужное время спешно подготовленные или загруженные трудовые договоры и другие локальные акты, поскольку они не содержат необходимой информации, противоречат друг другу, налагают на работодателя дополнительные обязанности или не соответствуют требованиям Трудового кодекса Российской Федерации.

Аналитики отмечают, что кадровый консалтинг занимает 2,5% в общей структуре консалтингового рынка. Кроме того, в настоящее время наблюдается устойчивый восходящий тренд. В связи с этим в таблице 1 мы приводим субъекты Российской Федерации, в которых кадровый консалтинг как технология управления персоналом пользуется наибольшим спросом.

Таблица 1 - Распределение консалтинговых организаций по регионам России за 2023 год

№ п/п	Регион России	Количество консалтинговых организаций
1	Новосибирская область	269
2	Москва	236
3	Свердловская область	164
4	Челябинская область	128
5	Самарская область	116
6	Тюменская область	105
7	Кемеровская область	103
8	Красноярский край	103
9	Санкт-Петербург	100
10	Иркутская область	99
11	Нижегородская область	98
12	Республика Татарстан	91
13	Алтайский край	83
14	Краснодарский край	81
15	Пермский край	77
16	Ростовская область	70
17	Томская область	67
18	Республика Башкортостан	65

19	Омская область	62
20	Приморский край	58
21	Саратовская область	42
22	Республика Бурятия	41
23	Хабаровский край	40
24	Калининградская область	39
25	Пензенская область	35
26	Белгородская область	32
27	Ставропольский край	29
28	Воронежская область	27
29	Ярославская область	24
30	Рязанская область	23

Данные, приведенные в таблице 1, показывают, что кадровое консультирование активно развивается во многих регионах нашей страны. Это свидетельствует о востребованности данной бизнес-услуги среди предприятий различных отраслей национальной экономики. Их общее количество достигает 270 организаций.

Следует подчеркнуть, что в современных условиях кадровое консультирование востребовано при подборе персонала, особенно при определении потребности в персонале, источников набора или внедрения технологий подбора персонала. При адаптации новых сотрудников в организации важность кадровой преемственности становится все более важной при разработке программы адаптации и ориентации сотрудников.

Важность кадрового консалтинга в оценке сотрудников обусловлена разработкой эффективных методов и критериев оценки и сертификации сотрудников в организации. В процессе обучения и развития персонала организации возрастает роль потребности в персонале в обучении, организации и проведении мероприятий по обучению. Кадровое консультирование в области мотивации персонала обязательно предполагает создание индивидуальных и групповых моделей мотивации.

В области формирования и развития корпоративной культуры рассматривается роль кадрового консалтинга в формировании, развитии и поддержании корпоративной культуры. В области выявления и предотвращения конфликтных ситуаций в организации это оценка уровня

конфликтности и устойчивости персонала, выработка рекомендаций по разрешению конфликтов, ведение переговоров и т.д.

Кадровые консультанты обычно участвуют в решении задач, связанных с оптимизацией структуры управления, улучшением подбора и расстановки кадров в организации, их обучением и аттестацией. Наименее востребованными являются такие услуги, как разработка должностных инструкций, системы оплаты труда и разрешение конфликтных ситуаций.

1.3 Методы реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей

Чтобы увеличить долгосрочные выгоды, которые клиенты получают от выполнения задач, было приложено много усилий для улучшения методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания уделялось активному участию клиентов в выполнении задач, развитию их собственных навыков решения проблем и необходимости приобретения общих знаний по всем задачам консультирования.

Консалтинг - это вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса [16].

Кадровый консалтинг (HR consulting) - это вид деятельности, который включает комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностике юридического и офисного оформления кадровых документов и устранению нарушений (аудит персонала), оценке соответствия профессиональных и личных компетенций выполняемым задачам, уровню лояльности сотрудников и т.д.

Аудит - это вид профессиональной деятельности, основанный на независимой оценке деятельности организации.

Аудит персонала - это комплексная оценка кадровых ресурсов и системы работы на предмет соответствия целям и стратегиям компании, а также выявление причин (с оценкой их последствий и важности) проблем в работе компании с последующим вынесением рекомендаций по набору

персонала. система управления ресурсами и / или персоналом в соответствии с потребностями компании [22].

Консультационная деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом тематики и специфики бизнеса клиента. Консалтинговая компания (консультант) обязуется увеличить прибыль клиента на $n\%$ в течение определенного периода времени. Для этого консультанту делегируются широкие полномочия, вплоть до включения консультанта в руководство компании-клиента с правом принятия стратегических решений.

Консалтинговая компания - это компания, предоставляющая услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ, оценке эффективности проектов, созданию и преобразованию организационных структур, поиску выхода из кризисных ситуаций, оценке стоимости объектов и решению многих других проблем.

Специализация консалтинговых фирм может варьироваться от узкой, ограниченной области до самой широкой, охватывающей весь спектр услуг в этой области.

При проведении кадрового консалтинга оценивается текущее состояние кадровой системы и ее потенциал, определяются оптимальные пропорции между управленческим и управленческим персоналом, анализируется эффективность системы управления персоналом. Данный вид консультирования помогает решать вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на руководящие должности и разработки перспектив развития каждого сотрудника и всей команды в целом.

Предметом кадрового консультирования могут быть все процессы, связанные с разработкой методов мотивации персонала, систем оплаты

труда в организации, должностных инструкций, ведения кадрового документооборота и т.д.

Предметом кадрового аудита является эффективность системы формирования, использования и развития кадрового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом [19].

В рамках кадрового консалтинга принято решать следующие задачи:

- организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом;
- повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом;
- разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами: документационное обеспечение управления персоналом; поиск, подбор и адаптация персонала; оценка персонала;
- система стимулирования и мотивации;
- обучение и развитие.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

- повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей потребностей сотрудников;
- формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;
- оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;

– повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

На основе полученной информации разрабатываются мероприятия по развитию и совершенствованию системы управления организацией.

Задачи аудита персонала:

- нахождение проблем в области управления персоналом;
- обеспечение соответствия требуемых результатов, направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий;
- обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим организации;
- формирование эффективных, т.е. соответствующих ситуационных условий, методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения;
- определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;
- интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации;
- осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- определение вклада службы управления персоналом эффективность организации в целом;

- прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом;
- усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Цель кадрового консалтинга и аудита персонала — повышение эффективности функционирования системы управления персоналом [12].

Также целями кадрового консалтинга является:

- снижение рисков нарушения трудового законодательства;
- оформление трудовых правоотношений в соответствии требованием законодательства.

Результатом консультационных процедур является повышение эффективности работы сотрудников на различных уровнях путем выявления, оценки и дальнейшего развития деловых, личных и профессиональных ресурсов компании, которые составляют нематериальный актив компании и обеспечивают соответствие кадровой политики и кадрового потенциала бизнес-стратегии компании.

Быстро меняющиеся условия окружающей среды и растущая конкуренция в различных секторах бизнеса предъявляют сегодня высокие требования к менеджерам компаний в области управления персоналом. Все чаще люди, обладающие профессиональными навыками, становятся активом компании на рынке.

Технология управления человеческими ресурсами в организации может находиться на разных этапах, а задачи консультирования могут быть разными. Оптимизация системы управления персоналом может повлиять на технологию в целом или пойти по пути реорганизации ее

отдельных консультационных услуг, может быть условно разделена на несколько взаимосвязанных областей, ориентированных на комплексную задачу повышения эффективности или реорганизации системы управления персоналом на предприятии:

- аудит персонала компании;
- оценка сотрудников или отделов компании;
- оптимизация технологии управления персоналом;
- оценка социально-психологического климата;
- разработка и внедрение системы обучения персонала;
- оптимизация системы оплаты труда;
- диагностика кандидатов на вакантные должности.

При анализе различных проблем, с которыми сталкиваются консультант и бухгалтер, их сила и эффективность проявляются в знаниях и опыте решения аналогичных проблем в различных организациях-клиентах. Основой конкурентного преимущества консультантов и аудиторов является широкий спектр методологических инструментов, которые обогащаются от проблемы к проблеме, от проекта к проекту.

Методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках, широко используются консультантами и бухгалтерами.

Эти методы включают интервью, опросы, тесты, наблюдения, групповую работу, деловые игры, экспертные оценки, мозговой штурм, дерево целей и т. д.

Интервью - это тип разговора, общение между двумя или более людьми, при котором интервьюер задает вопросы своим собеседникам и получает от них ответы.

Он используется в качестве метода исследования в ряде социальных и гуманитарных наук (психология, социология, коммуникации, связи с общественностью, маркетинг и т. д.), а также в различных областях

человеческой деятельности (например, журналистика, управление человеческими ресурсами (при приеме на работу) и т. д.). Он также используется в качестве метода исследования в ряде социальных и гуманитарных наук (психология, социология, коммуникация, связи с общественностью, маркетинг и т. д.).

Интервью называется методом опроса, то есть методом беседы.

Метод опроса - это психологический вербальный и коммуникативный метод, который заключается во взаимодействии интервьюера и респондентов путем получения ответов на заранее определенные вопросы от тестируемого. Другими словами, опрос - это общение между интервьюером и респондентом, в котором основным инструментом является заранее определенный вопрос.

Беседа - это психологический вербально-коммуникативный метод, который заключается в проведении тематически направленного диалога между психологом и респондентом с целью получения последней информации.

Тесты - это экспериментальный метод психодиагностики, используемый в эмпирических социологических исследованиях, а также метод измерения и оценки различных психологических характеристик и состояний личности.

Наблюдение - описательный психологический метод исследования, заключающийся в целенаправленном и организованном фиксировании и регистрации поведения исследуемого объекта. Наблюдение - это организованное, целенаправленное, фиксированное восприятие психических явлений с целью их изучения в определенных условиях.

Методы групповой работы основаны на активности отдельных участников процесса, способности самостоятельно принимать решения и принимать решения, а также на сосуществовании различных точек зрения и свободном их обсуждении.

Деловая игра - это метод моделирования процесса принятия решений руководителями или специалистами в различных производственных ситуациях, выполняемый группой лиц или человеком с ПК в интерактивном режиме, в случае возникновения конфликтов или информационной неопределенности, в соответствии с установленными правилами.

Экспертная оценка - это процедура получения оценки проблемы на основе мнения экспертов (экспертов) с целью принятия последующего решения (выбора).

Метод мозгового штурма - это оперативный метод решения проблемы, основанный на стимулировании творческой активности, при котором участникам дискуссии предлагается озвучить как можно больше возможных решений, в том числе и самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые можно использовать на практике.

Дерево целей - это структурированный, иерархически составленный (распределенный по уровням, ранжированный) набор целей экономической системы, программы, плана, в котором отмечена общая цель («верхушка дерева»); подцели первого, второго и последующих уровней («ветви управления»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленный набор целей, распределенных по слоям, напоминает перевернутое дерево.

Методы также могут быть классифицированы в соответствии с условиями применения.

При этом их можно разделить:

- на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

– универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

Давайте сосредоточимся на некоторых методах, которые появились в последнее время, завоевали доверие и получили широкое распространение:

- реинжиниринг бизнес-процессов;
- сравнительный анализ;
- аутсорсинг;
- система универсального управления качеством;
- концепция «Шести сигм»;
- коучинг.

Редизайн бизнес-процессов - это коренное переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственной, хозяйственной, финансово-хозяйственной деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Сравнительный анализ - это процесс понимания и адаптации существующих примеров функционирования компании для улучшения ее собственных показателей. Он включает в себя в равной степени два процесса: оценку и сравнение.

Обычно «лучшие» продукты и маркетинговые процессы, используемые прямыми конкурентами и фирмами в других аналогичных областях, используются в качестве модели для определения возможных способов, которыми компания может улучшить свои собственные продукты и методы работы.

Аутсорсинг — это передача традиционных неключевых функций организации (например, бухгалтерского учета или рекламы машиностроительной компании) внешним аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней компании, отказ от

собственных бизнес-процессов, таких как литейное производство или услуги по бухгалтерскому учету и закупкам. для реализации этого бизнес-процесса другой специализированной организацией.

Общий менеджмент качества - это общеорганизационный метод постоянного улучшения качества всех организационных процессов.

Six Sigma - это концепция управления производством, разработанная Motorola в 1980-х годах и популяризированная в середине 1990-х годов после того, как Джек Уэлч использовал ее в качестве ключевой стратегии в General Electric. Суть концепции заключается в повышении качества продукции каждого технологического процесса, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Коучинг-консультирование и обучение отличаются от классического тренинга и классического консультирования тем, что тренер не дает советов и строгих рекомендаций, а ищет решения вместе с клиентом.

Выводы по первой главе

Организация – это создание такого внутреннего устройства организации, которое позволяет успешно достигать поставленные цели организации.

Цель организации – предвидимый максимальный социально-экономический результат.

Цели характеризуются качественными и количественными особенностями. По способу взаимодействия. Индифферентные цели, конкурентные цели, комплектующие цели, антагонистические цели, аналогичные цели. По уровню обязательности. Цели-задачи, достижение которых выполняется с помощью настроя сотрудника при использовании целей ориентиров, а также непосредственные цели-ориентиры. По масштабности. Глобальные, обычные и единичные цели. По уровню реальности. Действительные цели, а также мнимые цели. По иерархичности. Это миссия, основная цель, а также отдельные цели.

Кадровый консалтинг — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Основная цель кадрового консалтинга - достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов, что представляется возможным посредством использования современных и эффективных способов управления.

В настоящее время для кадрового консалтинга в России характерен этап развития. Причем наблюдается планомерное увеличение количества консалтинговых организаций в различных регионах нашей страны, следствием чего является рост конкуренция в сфере оказания данной деловой услуги. Консалтинговые организации способствуют решению проблем в области управления персоналом относительно быстро и качественно. Благодаря кадровому консалтингу как технологии управления персоналом организации клиенты функционируют более эффективно, ориентированы на дальнейшее развитие и увеличение прибыли.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

- повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных потребностей сотрудников;
- формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;
- оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп;

- повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

Широкое распространение в консультировании и аудите персонала нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.

К этим методам относятся наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п.

Можно классифицировать методы также и по условиям применения.

При этом их можно разделить:

- на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

- универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

2.1 Анализ реализации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ»

Объект исследования: общество с ограниченной ответственностью «РВ-ТАРИФ».

ОГРН 1156658097683 от 4 декабря 2015 г.

ИНН/КПП 6679083223/667801001

Дата регистрации 04.12.2015.

Уставный капитал - 109 890 руб.

Юридический адрес: 620027, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Шевченко, дом 9, офис 420/3.

Директор: Апрельков Виталий Владимирович.

Среднесписочная численность: 64 сотрудника.

Основной вид деятельности:

1. Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.
2. Торговля оптовая эксплуатационными материалами и принадлежностями машин.
3. Торговля оптовая металлами и металлическими рудами.
4. Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.
5. Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами.
6. Деятельность по складированию и хранению.
7. Торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности.
8. Торговля прочими автотранспортными средствами.
9. Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем.

10. Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки.

Основные показатели экономической деятельности предприятия ООО «РВ-ТАРИФ» за 2021 - 2023 г.г. представлены в таблице 2 и 3.

Таблица 2 - Показатели экономической деятельности ООО «РВ-ТАРИФ» за 2021 – 2023 г.г.

Наименование показателей	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, тыс.руб.		Изменение, %	
				2021 г. к 2022	2022 г. к 2023	2021 г. к 2022	2022 г. к 2023
1.Объем реализованной продукции, тыс. руб.	111 894	156 528	191 873	44 634	35 345	28,52	18,42
2. Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе:	78	81	89	3	8	3,70	8,99
Рабочие и специалисты							
Из них:							
Производственные рабочие	40	42	44	2	2	4,76	4,55
Руководители	9	9	10	0	1	0,0	10,0
Специалисты	21	22	26	1	4	4,55	15,38
Прочие работники (вспомогательный персонал)	8	8	9	0	1	0,0	11,11
3. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	25 321	32 568	37 200	7 247	4 632	22,25	12,45
4.Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	324,6	402,07	417,9	77,45	15,90	19,26	3,80
5.Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	1434,54	1932,44	2155,88	497,9	223,4	25,77	10,36
6.Рентабельность продаж, %	3,26	7,74	16,55	4,5	8,8	57,85	53,26

Таблица 3 - Расчет прибыли от реализации

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения, тыс.руб		Изменение, %	
				2022 г. к 2021	2023 г. к 2022	2022 г. к 2021	2023 г. к 2021
1. Выручка	111 894	156 528	191 873	44 634	35 345	28,52	18,42
2. Себестоимость	108 246	144 420	160 119	36 174	15 699	25,05	9,80
3. Коммерческие расходы	0	0	0	0	0		
4. Управленческие расходы	0	0	0	0	0		
5. Полная себестоимость	108 246	144 420	160 119	36 174	15 699	25,05	9,80
6. Прибыль от реализации проекта	3 648	12 108	31 754	8 460	19 646	69,87	61,87

Графическая интерпретация показателей экономической деятельности ООО «РВ-ТАРИФ» за 2021 - 2023 г.г. представлена на графиках – рис.1 - 4.

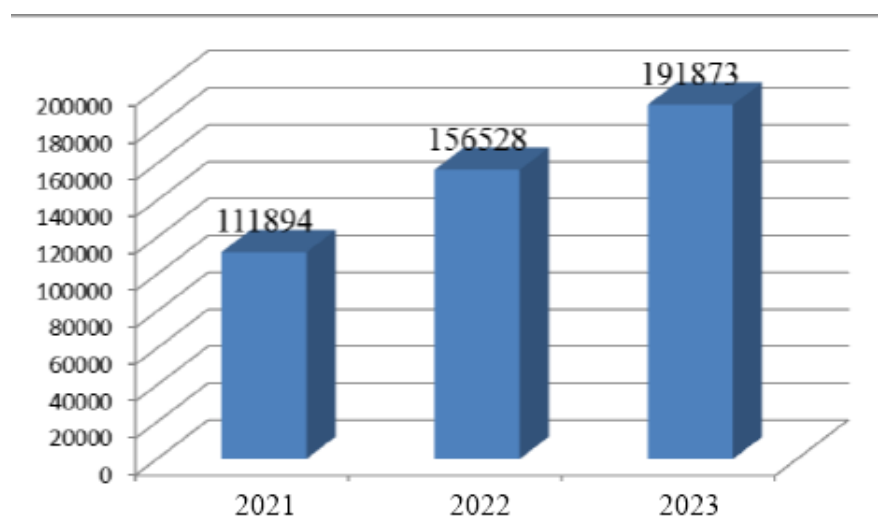


Рисунок 1 – Выручка, в тыс.руб.

Выручка – это сумма средств, получаемых хозяйствующим субъектом своей коммерческой деятельности, т.е оплата товаров/услуг от потребителей. Тенденция «снижения» или «увеличения» выручки предприятия, приводит к значительным изменениям в ее работе. Из

рисунка 1 мы видим увеличение выручки за все три периода, что говорит о востребованности продукции ООО «РВ-ТАРИФ».

Прирост выручки является весьма важным показателем, который характеризует эффективность функционирования предприятия. Прирост выручки представляет собой экономический показатель, отражающий изменение величины дохода предприятия за определенный период времени. Данный показатель повысился по сравнению с 2022 г. и 2022 г., однако темп прироста снизился на 10 % и составляет 28,52% и 18,42% соответственно.

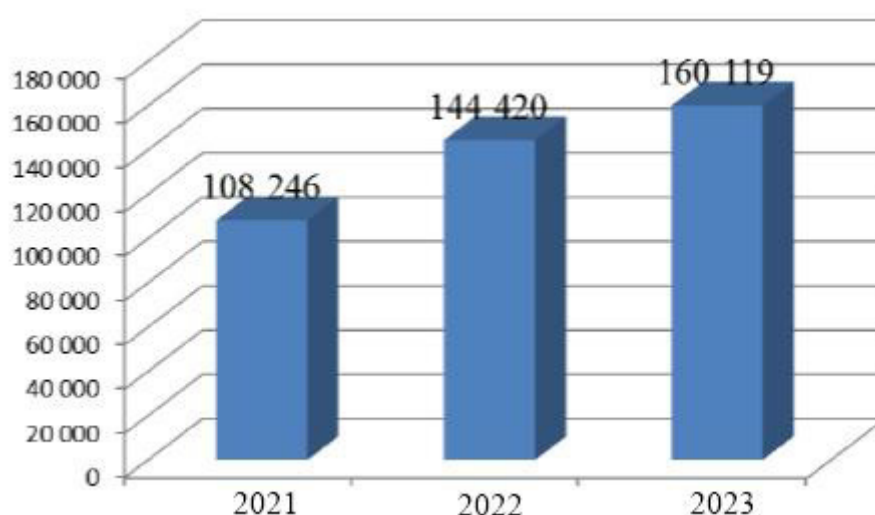


Рисунок 2 - Полная себестоимость, в тыс. руб.

Полная себестоимость в тыс. руб. за период 2021 – 2023 г.г. повысилась это происходит за счет увеличения объема производства и влияет на увеличение выручки продаж предприятия (рисунок 2).

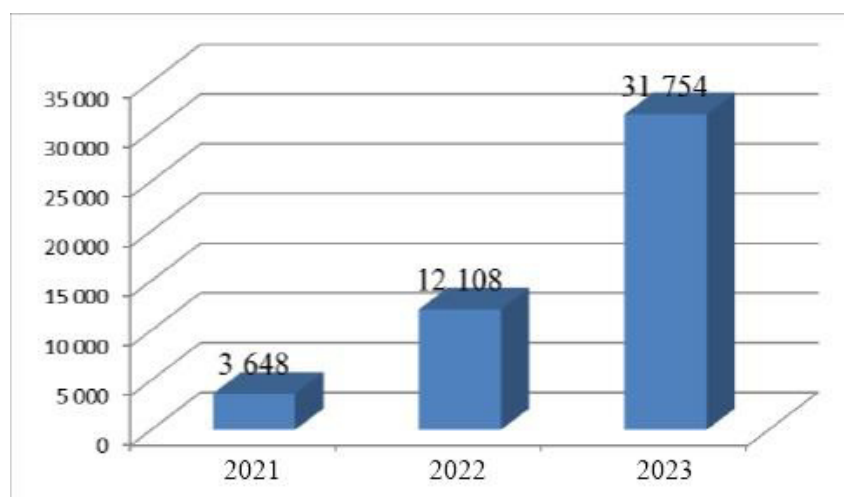


Рисунок 3 - Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.

Прибыль компании является главным источником денежных поступлений предприятия в результате производственно-хозяйственной деятельности, основной источник доходов (рисунок 3). Варианты поступления прибыли в активы фирмы следующие: реализация товаров, продукции; оказание различного рода услуг. Увеличение прибыли от продаж говорит о финансовом росте и эффективности транспортной деятельности предприятия. Рост в 2023г. составил 61%.

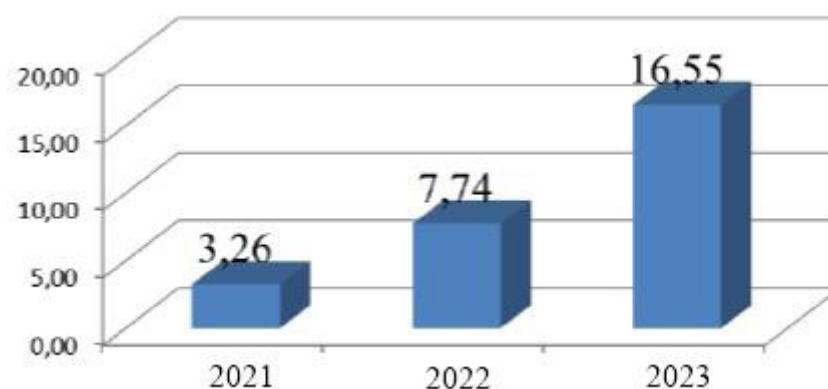


Рисунок 4 - Рентабельность продаж, %

Основной индикатор эффективности предприятия является рентабельность продаж. (Рассчитывается как отношение прибыли к затратам или себестоимости продукции).

Следовательно, увеличение рентабельности предприятия говорит об увеличении его прибыльности (рисунок 4). Рост в 2023 г. составил 53,26%.

Важным показателем эффективности использования кадрового потенциала является анализ производительности труда. Он отражает не только использование трудовых ресурсов, но и характеризует эффективность работы всего предприятия. Данный показатель повысился по сравнению с 2021 г. и 2022 г., однако темп прироста снизился на -274,5 тыс. руб. или 15,4%.

Производительность труда на исследуемом предприятии по состоянию на 2023 г. составила:

$$ПТ_{2022} = 191\,873 \text{ тыс. руб.} / 89 \text{ чел.} = 2155,9 \text{ тыс.руб.}$$

Анализ производительности труда, как и любого показателя эффективности, проводят по двум направлениям: изучение тех факторов, которые влияют на изменение производительности труда расчет воздействия производительности труда на другие показатели работы организации. Такой подход позволяет выяснить, за счет чего происходит изменение уровня производительности труда.

Обратим внимание на заработную плату, которая занимает нормальный удельный вес в затратах на производство, по состоянию на 2023 г. – 23,3 %. Экономия по ней ведет к снижению себестоимости продукции.

Дальнейшее сохранение роста и улучшение показателей экономической эффективности возможно и за счет использования эффективной стратегии развития кадрового потенциала.

Структура управления ООО «РФ-ТАРИФ» представлена в Приложении 1.

Организационная структура управления предприятием – это упорядоченная совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением.

Принцип формирования структуры управления – организация и закрепление тех или иных функций управления за подразделениями (службами) аппарата управления.

ООО «РВ-ТАРИФ» имеет линейно-функциональную организационную структуру. У данного типа структуры есть преимущества (развивается деловая и профессиональная специализация; снижается дублирование ресурсов и улучшается координация в различных функциональных областях) и недостатки (подразделения больше заинтересованы в реализации собственных целей, конфликты из-за распределения ресурсов), длинная цепь команд.

Работа в ООО «РВ-ТАРИФ» организована таким образом, что недостатки линейно-функциональной структуры проявляются в следующем:

- отсутствие четкого делегирования полномочий между звеньями;
- практически все вопросы замыкаются на директоре предприятия и, при необходимости принятия оперативного решения замедлен обмен информацией и, соответственно, принятие решения;
- система управления персоналом выполняется только руководителем, по мере развития организации нуждается в выделении в отдельное функциональное подразделение по управлению персоналом.

Анализ процесса управления персоналом на предприятии показал, что для такого современного предприятия, должна быть построена стратегия развития кадрового потенциала, сегодня же в основном наблюдаем лишь фрагменты управления персоналом. Функцию управления человеческими ресурсами выполняет отдел управления персоналом в составе 2 человек, однако предприятие активно развивается и остро встает необходимость автоматизации и развития этого подразделения.

Состав и структура персонала за 2022 - 2023 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Состав и структура персонала за 2022 - 2023 гг.

Категории	2022 г.		2023 г.	
	Численность	Уд.вес, %	Численность	Уд.вес, %
Всего персонала, человек, в том числе:	81	100	89	100
Производственные рабочие	42	51,85	44	49,44
Руководители	9	11,11	10	11,24
Специалисты	22	27,16	26	29,21
Прочие работники	8	9,88	9	10,11

Произошло увеличение сотрудников за счет расширения штата на 8 человек. Пополнение персонала составило 10 %.

Наращивание численности персонала, как и других ресурсов, может быть оправдано при росте объема производства и увеличение выручки. В противном случае предприятие будет тратить средств на ресурсы больше, чем зарабатывать, что в последующем приводит к банкротству.

Поэтому дается оценка соотношения темпов роста выручки и темпов роста численности, так как увеличение человеческих ресурсов предприятия должно обосновываться ростом объемов выручки. При этом необходимо опережение темпов выручки над темпами численности.

$T_{\text{изм. вып.}} = T_{\text{выр. 2022}} : T_{\text{выр. 2021}} \times 100\% = 191873 : 156528 \times 100\% = 122,6\%$

$T_{\text{численности}} = T_{\text{Численность 2022}} : T_{\text{Численность 2021}} \times 100\% = 81 : 89 \times 100\% = 91\%$

Отсюда следует, $T_{\text{т/об}} > T_{\text{числ.}}$, что соответствует выполнению экономического условия роста трудовых ресурсов.

Расчет данного соотношения проводят при увеличении основных фондов, а также материальных ресурсов.

Далее проведем расчет текучести по формуле:

$K_t = R_v : p \times 100$, где K_t - коэффициент текучести; R_v - численность работников, уволенных по причинам текучести; p – среднесписочная численность работающих.

$K_t 2021 = 8 : 81 \times 100 = 9,8$ $K_t 2022 = 13 : 89 \times 100 = 14,6$.

Такая динамика весьма негативно влияет на хозяйственную деятельность предприятия и требует от руководства принятия определенных мер с целью устранения данного факта.

Анализ форм статической отчетности о движении персонала позволил выявить следующую информацию об уволившихся в 2022–2023 гг., таблица 5.

Таблица 5 - Всего уволившихся на предприятии ООО «РВ-ТАРИФ» в 2022–2023 гг.

Показатель	Значение показателя, чел	
	2022 г.	2023 г.
Всего уволившихся, в том числе:	8	5
по собственному желанию	5	7
По другим причинам	3	5

Как видно из таблицы 5 основная часть уволившихся – это уволившиеся работники по собственному желанию, как в 2023 году, так и в прошлом 2022 году.

По причине нарушения трудовой дисциплины на предприятии ООО «РВ-ТАРИФ» увольнений за анализируемый период не было.

По другим причинам (выход на пенсию, декрет, уход в армию).

Общая картина увольнений показывает, что текучесть персонала на предприятии в 2023 году по сравнению с 2022 годом - повысилась.

Такая ситуация связана, с тем что показатель уровня текучести и мобильности для рабочих – в целом всегда выше, чем для персонала категорий служащие и специалисты.

Среди управленческого персонала – уволившихся не наблюдается. Это может свидетельствовать о том, на предприятия ООО «РВ-ТАРИФ» остались только те, кто работает здесь давно и не стремится найти другую работу, поскольку они удовлетворены работой, либо внутри своей организации чувствуют себя более защищенными.

Итак, основной портрет увольняющихся работников ООО «РВ-ТАРИФ» в рассматриваемый период: это достаточно молодые люди до 35 лет, со средним или средне-специальным образованием, в основном – рабочие, как правило, проработавшие в фирме не более года (70%).

Далее для изучения текучести кадров было проведено анкетирование увольняющихся работников, Приложение 2, там же представлены результаты.

В процессе анализа системы мотивации группа опрашиваемых лиц включала всех увольняющихся сотрудников предприятия в течение 2022 г. – 2023 г.

В результате проведенного анализа было выявлено, что 60% работников удовлетворены своим социальным положением, т.е., в целом они удовлетворены работой в коллективе, чувствуют свою принадлежность к нему, им нравится общаться, поскольку руководство пытается создавать условия для общения на работе (устраивает различные вечеринки, загородные поездки, пикники), остальные 40% работников остались недовольными.

На вопрос «Удовлетворяют ли Вас организация труда и рабочего места большинство опрашиваемых (87%) ответили положительно.

Неудовлетворенно системой материального поощрения 56 опрашиваемых.

Это связано с неотлаженным механизмом контроля за результатами работы сотрудников. Так зачастую работники, выполняющие свою работу более качественно и продуктивно своих коллег, не получают за это должного вознаграждения, что снижает их интерес выполнять работу более эффективно. 46 % сотрудников ответили на вопрос положительно. К этой категории и относятся работники с наименьшей производительностью труда.

На вопрос «Устраивает ли Вас размер оплаты труда» 58% опрашиваемых ответили отрицательно. Они считают, что в системе

заработной платы обязательно должна присутствовать нематериальное стимулирование, социальный пакет.

Далее, как показывают результаты анкетирования, в организации работают по своей специальности лишь 59% работников, остальные 41% здесь остались по причине отсутствия работы по своей специальности.

На вопрос «Давала ли Вам работа возможность развивать творческие способности» положительно ответили лишь 22% опрошенных. Это объясняется тем, что средний возраст сотрудников предприятия колеблется в пределах от 24 до 30 лет. В этом возрасте для многих людей характерно стремление к саморазвитию, к самореализации своих потенциальных возможностей, а также способности к самоутверждению.

Также необходимо отметить, что руководители не уделяют достаточного внимания человеческим ресурсам, не стараются развивать их способности, не содействуют в приобретении новых знаний и т.п., а от этих приобретений и зависит продвижение по служебной лестнице, карьера и соответствующая оплата работников. Положительный ответ на этот вопрос дали всего 22% опрошенных.

К частично удовлетворенным относим также потребность в безопасности, т.е. сотрудники не в полной мере удовлетворены условиями труда и системой дополнительных стимулов, такими как, медицинское страхование, пенсионное обеспечение, социальное страхование, а так же гарантиями работы.

Таким образом, неудовлетворенные потребности могут превратиться в удовлетворенные, когда самовыражение будет достаточно выражено и, следовательно, по заслугам оценена работа в материальном эквиваленте.

Потребность в признании и у руководителей, и у работников частично удовлетворена, причем даже в равных долях. Это говорит о том, что сотрудники компании не удовлетворены тем положением, которое занимают, а также не используется их внутренняя мотивация. Не используются и формы поощрения, выражения признания их заслуг.

Также прослеживается значительный процент свою карьеру, поскольку долго могут «засиживаться» на одном месте, а ведь сотрудников, неудовлетворенных возможностью карьерного роста.

В первую очередь, важны материальные потребности и потребности самовыражения. Однако для выявления мотивации нужно провести полное и глубокое обследование, которое сможет привести к системному изучению мотивации, поскольку этот анализ не может представить нам полной картины удовлетворенности сотрудников, хотя и выявил те потребности, которые оказались важными для них. К тому же одному руководителю бывает трудно выявить истинные потребности, поскольку это требует от него высокого уровня наблюдательности, понимания внутренних переживаний другого человека, а подчиненные, в свою очередь, часто держат свои истинные интересы в тайне, опасаясь негативной оценки руководства, поэтому и получается несостыковка интересов, что и приводит к неправильной мотивации своих подчиненных.

Таким образом, была проанализирована структура управления ООО «РВ-ТАРИФ», функцию управления человеческими ресурсами выполняет отдел управления персоналом в составе 2 человек, однако предприятие активно развивается и остро встает необходимость автоматизации и развития этого подразделения.

Проанализированы основные показатели экономической деятельности исследуемого предприятия за 2021 - 2023 г.г. Наблюдаем увеличение выручки, прибыли и рентабельности за все 3 периода, что говорит о востребованности продукции предприятия.

Анализ производительности труда повысился по сравнению с 2021 г. и 2022 г., однако темп прироста снизился на -274,5 тыс. руб. или 15,4%.

Производительность труда на исследуемом предприятии по состоянию на 2023 г. составила: 2155,9 тыс.руб.

Изучая состав и структуру персонала можно сказать, что в целом произошло увеличение сотрудников на 8 чел. Пополнение персонала

составило 10 %. На предприятии превалирует перспективная возрастная группа.

Расчет текучести кадров показал повышение этого показателя, такая динамика весьма негативно влияет на хозяйственную деятельность предприятия и требует от руководства принятия определенных мер с целью устранения данного факта. Основной портрет увольняющихся работников ООО «РВ-ТАРИФ» в рассматриваемый период: это достаточно молодые люди до 35 лет, со средним или средне-специальным образованием, в основном – рабочие, как правило, проработавшие в фирме не более года (70%).

Далее для изучения текучести кадров было проведено анкетирование увольняющихся работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации.

2.2 Рекомендации по организации кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных целей в ООО «РВ-ТАРИФ»

Первое стратегическое направление - обеспечение организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации.

Изменение системы отбора и найма.

В рамках разработки первого стратегического направления по обеспечению организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации рекомендовано изменить систему отбора и найма персонала.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Найм на работу это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения

целей, поставленных организацией. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом.

Для достижения первого стратегического направления нам необходимо решить следующие задачи:

1. Адаптировать форму анкеты соискателя. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анкетирование является важной процедурой отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

В Приложении 5 предложена новая рекомендуемая анкета для кандидата на вакантную должность ООО «РВ-ТАРИФ», с нашей точки зрения доработанная анкета позволяет собрать более полную информацию о кандидате.

2. Разработать технику проведения собеседования с кандидатом.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении собеседования отборочной комиссией.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.

Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков.

Прежде всего, разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Решение следует принимать, только имея все необходимую информацию.

Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

3. Определить набор необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предполагаемом рабочем месте, таблица 6.

Таблица 6 – Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

№ п/п	Вид тестов	Категория тестируемых работников		
		Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1	На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2	На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3	На определение авторитетности	+	+	
4	На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5	На определение пригодности к работе руководителем	+		
6	На определение способности быть предпринимателем	+		
7	На конфликтность характера	+	+	+

Рекомендуемые тесты.

1. Интеллектуальные тесты.

Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата.

Например, для специалиста по рекламе и по связям с общественностью, важно обладать развитым вербальным интеллектом, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т.д. Для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации).

Для менеджера по продажам практическое мышление. Пример теста Айзенка на уровень интеллекта IQ.

Инструкция к тесту на IQ. На выполнение теста дается 30 минут, в течение, которого испытуемый должны отвечать на поставленные вопросы.

По истечении указанного времени или при ответе не все 40 вопросов показывается результат теста в виде вывода числа - показателя IQ.

Минимальный уровень IQ = 70, максимальный 180 Средний уровень IQ колеблется от 100 до 120 баллов. По окончании тестирования можно просмотреть правильные ответы ко всем вопросам и сравнить их.

Электронный вариант теста можно найти в Интернете, для этого воспользоваться ссылками:

- www.bitnet.ru/.../first-test.html
- <http://iqtest.kulichki.net/aizenek/>

2. Тесты на внимание и память.

Могут быть включены в тест интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

3. Личностные тесты.

Предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики или по совокупности данных относить человека к тому или иному типу. Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.).

Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития.

Особо можно выделить тесты на выявления уровня мотивации (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и сподвигнуть на реальные действия и ценностные ориентации).

4. Тесты межличностных отношений.

Эти тесты выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени. В ООО «РВ-ТАРИФ» такие тесты могут быть обязательными для кандидатов. Электронный вариант теста можно найти в Интернете, для этого воспользоваться ссылками:

<http://conflictologiy.narod.ru/test/shv/shv.htm>

Разработка методики формирования и подготовки резерва на выдвижаемые должности.

Эффективная подготовка будущих руководителей важный фактор успеха организации.

На сегодняшний день можно выделить группу специалистов, особенно востребованных на рынке трудовых ресурсов и, в частности, в ООО «РВ-ТАРИФ», к их числу относятся управленцы с опытом реализации успешных проектов; менеджеры бизнес-процессов, имеющие авторитетную деловую репутацию; экономисты, бухгалтера, сочетающие уверенное знание теории с хорошими практическими навыками. Эти высокопрофессиональные кадры составляют элиту предприятия, поэтому в резерв включены в первую очередь претенденты на высшие позиции (топ-менеджеры) и будущие руководители подразделений (менеджеры среднего звена).

Для ООО «РВ-ТАРИФ» необходимо создать два вида кадрового резерва:

- прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;

- перспективный – молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

Для развития сотрудников каждого из резервов применяются свои технологии. В зависимости от уровня занимаемой и планируемой позиций для руководителей из группы прямого резерва подготавливается индивидуальная программа, ориентированная, прежде всего на получение недостающих профессиональных знаний и овладение новыми навыками.

Работа с перспективным резервом строится по другим принципам. Для тех, кто в нем состоит, проводятся общеразвивающие тренинги и семинары, сотрудники привлекаются к участию в новых проектах, специализированных выставках, общих корпоративных мероприятиях.

Таким образом, обучающая программа перспективного резерва направлена, прежде всего, на повышение профессионализма и уровня лояльности к компании.

Второе стратегическое направление – обеспечению неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников.

Разработка процедуры проведения аттестации и оценки персонала.

Одним из важнейших элементов развития персонала на предприятии является оценка и аттестация персонала. Оценка и аттестация персонала позволяет оценить его качество с точки зрения соответствия его целям бизнеса и стратегии предприятия.

Систему аттестации можно признать действительно эффективной в том случае, если она успешно решает следующие задачи:

- установление соответствия специалиста занимаемой должности;

- подтверждение и присвоение квалификационных категорий;
- выявление резервов и перспективы использования потенциальных возможностей персонала;
- определение степени необходимости повышения квалификации.

Оптимальной основой для обеспечения эффективности процесса аттестования персонала является разработка четкой, научно обоснованной и адаптированной к потребностям организации системы аттестации, определение ее структуры и содержания.

Эффективность процесса аттестации как комплексной, документально оформленной оценки уровня квалификации, профессионализма продуктивности персонала организации во многом определяется содержанием, которое в нее вкладывается, так и сложившейся системой, процедурой ее проведения.

Успешной аттестации способствует последовательная и полная реализация функций всех четырех этапов аттестования: подготовительного, организационного, непосредственного и заключительного. Особенно важна непосредственно процедура заседания аттестационной комиссии, которая является ядром всего аттестационного процесса.

Заинтересованному к мотивированному участию персонала в процессе аттестации способствует такой документ, как лист самооценки. Опыт проведения аттестации показывает, что именно в этом направлении должно идти дальнейшее развитие аттестационного процесса.

Процедуру оценки в таком случае можно рекомендовать следующую (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка персонала

Составляющая характеристика	Показатель
Профессиональная характеристика	$P\Sigma$
1. Профессиональные знания	$P1$
2. Профессиональные умения и навыки	$P2$
3. Знание документов, регламентирующих служебную деятельность	$P3$
4. Способность к накоплению и обновлению профессионального опыта	$P4$
5. Степень реализации опыта на занимаемой должности	$P5$
6. Способность к творческому применению профессионального опыта	$P6$
$P\Sigma = f(P1, \dots, P6)$	
Деловая характеристика	$D\Sigma$
1. Организованность и собранность в практической деятельности	$D1$
2. Ответственность и исполнительность	$D2$
3. Инициатива и предприимчивость	$D3$
4. Самостоятельность решений и действий	$D4$
5. Руководство подчиненными и результативность деятельности	$D5$
6. Качество конечного результата деятельности	$D6$
$D\Sigma = f(D1, \dots, D6)$	
Морально-психологическая характеристика	$M\Sigma$
1. Гуманность	$M1$
2. Способность к самооценке	$M2$
3. Этика поведения, стиль общения	$M3$
4. Дисциплинированность	$M4$
5. Справедливость и честность	$M5$
6. Способность адаптироваться к новым условиям.	$M6$
7. Лидерство	
$M\Sigma = f(M1, \dots, M7)$	
Интегральная характеристика	$I\Sigma$
1. Авторитетность	$I1$
2. Интенсивность труда (работоспособность)	$I2$
3. Культура мышления и речи	$I3$
4. Коммуникативность	$I4$
5. Общая культура	$I5$
6. Культура работы с документами	$I6$
$I\Sigma = f(I1, \dots, I6)$	
Оценка персонала	
1. Сравнение значений $P\Sigma$, $D\Sigma$, $M\Sigma$ и $I\Sigma$ с частными критериями.	
2. Определение обобщающего показателя: $O\Sigma = f(P\Sigma, D\Sigma, M\Sigma, I\Sigma)$	
3. Сравнение значения $O\Sigma$ с обобщенным критерием.	
4. Общие и частные выводы на основе проведенной оценки.	

Так как в ООО «РВ-ТАРИФ» аттестация ранее не проводилась, при первом опыте достаточно использовать шесть признаков для оценки персонала: квалификация, личные качества, образование,

профессиональные навыки, опыт работы и совместимость с окружающими.

Аттестацию целесообразно проводить не реже одного раза в год.

Целесообразно проводить промежуточные оценки эффективности труда в период окончания испытательного срока (после 2-3 месяцев работы), после 6 и 12 месяцев работы.

Разрабатывая принципы аттестации, необходимо руководствоваться основными целями в области работы с персоналом. Если организация ориентирована на выделение и поощрение людей, способных точно выполнять заданную деятельность, то в рамках аттестации важно проанализировать, насколько полно и в соответствии с правилами выполнялась работа, были ли нарекания, в каких областях наиболее часты ошибки. Если организация ориентирована на выделение людей, способных к профессиональному и должностному росту, то необходимо разработать процедуры оценки деловых и личностных качеств потенциала роста сотрудников.

Рекомендуемая процедура аттестации закреплена в Положении об аттестации персонала ООО «РВ-ТАРИФ» (Приложение 6).

Необходимо обеспечить: открытость системы оценки для сотрудников; учет вклада каждого; разработку положений плана о выполнении срочных работ и методики их оценки.

Изменения системы обучения и развития персонала.

Для реализации рекомендации по обеспечению развития сотрудников также разработаем план развития персонала на ближайший год.

Осуществление эффективной образовательной программы может принести вполне очевидную пользу и преимущества, включая:

- более качественную работу и высокую производительность труда;

- соблюдение целей, процедур, правил и положений, что в свою очередь способствует удовлетворению покупателей и сокращает ошибки;
- улучшение кадрового состава и снижение текучести кадров;
- рост возможности увеличения зарплаток сотрудников;
- помощь в решении проблем управления и выполняемых функций;
- совершенствование профессиональных навыков и улучшение отношение к работе.

Предположительно, для удобства составления программы обучения сотрудники будут разбиты на три группы, а именно:

1. Руководители: директор, его заместители, главный бухгалтер.
2. Специалисты - это юрист-консультант, менеджеры, маркетологи, инженеры – программисты, бухгалтера, экономисты.
3. Производственные рабочие.

Такое деление позволит для каждой категории персонала составить соответствующую программу обучения.

В основном будут использованы имеющиеся методы обучения с добавлением нескольких новых.

Высшему звену руководства предлагается следующая поэтапная система обучения:

1. Один, два раза в месяц посещение лекций, семинаров.
2. Проведение деловых игр, обучение на основе конкретных ситуаций, организация и проведение симпозиумов.
3. По мере необходимости использование производственного внутрифирменного тренинга. Один раз в год курсы повышения квалификации, курсы для руководителей, курсы иностранных языков, компьютерные курсы с целью повышения владения навыками персонального компьютера.

Для специалистов разработана следующая программа обучения:

1. По мере возникновения проблем проводить командные разборы ситуаций, социально психологический компьютерных обучающих программ, дистанционное обучение.

2. Раз в год, два года курсы повышения квалификации в зависимости от профессии.

3. При необходимости получение высшего, образования.

4. Тренинговая программы сопровождения бизнеса. Эта программа заслуживает особого внимания и более детального описания ее сущности. Практика показывает, что особенно нуждаются в таких программах менеджеры, маркетологи, программисты.

Наиболее важным для нас является заместителей управляющих, потому что без этого практически невозможно развивать другой человеческий ресурс.

Для сотрудников центрального офиса программу ежегодных обязательных тренингов и семинаров, с учетом уровня квалификации сотрудников, их пожеланий.

В настоящее время в связи с политическими и экономическими изменениями в нашей стране, резко возросли требования к руководителям, специалистам, прежде всего, знать современные научные подходы к управлению коллективом и уметь применять их практически в своей работе.

Третье стратегическое направление – разработка системы мотивации.

Для разработки системы оплаты труда сотрудников ООО «РВ-ТАРИФ» предлагается использовать систему оценки и аттестации персонала.

Чтобы создать эффективный работающий коллектив, руководство должно знать, чего хотят сотрудники и что ожидают от нас (руководителей).

Выше мы проводили опрос сотрудников они выделили следующие мотиваторы: справедливая зарплата, хорошие условия работы, человеческое отношение, безопасность, возможность самовыражения и продвижения, гибкий график.

Если говорить о системе мотивации принятой в исследуемой организации можно отметить, что мотивация директоров и менеджеров существенно отличается от мотивации других работников.

Директор и менеджеры несут коллегиальную и личную ответственность за результаты своей деятельности.

Существующая система бонусов стимулирует менеджеров лучше выполнять поставленные задачи. Менеджеру ставится задача на ближайший месяц. Выполнив её, он получает дополнительное вознаграждение.

Еще на этапе разработки рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий выделяются релевантные показатели (те показатели, на которые влияют на управление персоналом, например, объем продаж, прибыль, затраты, производительность труда по отдельным операциям, трудозатраты). Они измеряются до и после. Зафиксированные изменения бизнес-показателей переводятся в денежное выражение и суммируются.

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, то есть от того на насколько «правильно создаются нужные вещи».

Внутренне организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно при наличии эффективной системы управления.

В нашем случае при внедрении рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий мы будем рассматривать следующие виды эффективности:

1. Экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с введением рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий;

2. Социальная эффективность, отражающая улучшение социальных условий работников.

Показатели экономической эффективности отражают эффективность стратегического развития кадрового потенциала.

При оценке эффективности предприятия используется, как правило, комплекс показателей.

Показатели, которые могут быть использованы для оценки эффективности, делятся на две группы: количественные и качественные. К количественным показателям относятся показатели, которые могут быть измерены в натуральных единицах. Для качественных показателей не существует либо меры, либо способа измерения, вследствие чего и количественное измерение, то есть измерение абсолютного значения, невозможно. Оценка качественных показателей производится в сравнительной мере (лучше, важнее, полнее и т.д.).

В зависимости от возможностей сопоставления показателей оцениваемых субъектов различают абсолютные, удельные и относительные показатели.

Согласно, экспертной оценки, стратегия развития кадрового потенциала приносит увеличение доходов в размере 10 - 15% в год. В нашем случае мы примем данный коэффициент равный 5%.

Произведем прогнозный перерасчет основных показателей деятельности организации.

Динамика данных показателей представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Прогноз изменения основных показателей деятельности организации до и после использования рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий

	Выручка от реализации, тыс.руб	Численность, чел	в т.ч. Рабочие, чел	Производительность труда, тыс.руб	Затраты, тыс.руб	в т.ч. ФОТ, тыс.руб	Валовая прибыль, тыс.руб	Среднегодовая з/п, тыс.руб/гол	в т.ч. среднегодовая з/п, тыс.руб/гол
2023 г.	191 873	89	44	2 156	160 119	45 650	31 754	513	42,7
Прогноз 2024 г.	201 467	90	44	2 239	164 781	49 434	36 685	549	45,8
Изменения	9593,6	1,0	0,0	82,6	4662,3	3984,5	4931,3	36,4	3,0

Экономическая эффективность:

1. Определим экономический эффект в результате использования новых мер:

Эффект = Дох. - Расх.

Эффект = 201 467 – 164 781 =+ 36 685 тыс. руб.

2. Определим экономическую эффективность:

Эффективность = Дох/Расх.

Эффективность = 201 467 / 164 781 = 122 (+22%).

Таким образом, с финансовой точки зрения проект совершенствования стратегического развития кадрового потенциала ООО «РВ-ТАРИФ» является весьма целесообразным для его использования.

Создание в организации новой, более совершенной стратегии развития кадрового потенциала позволит прийти к следующим социальным результатам:

– обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы мотивации могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.). Производительность труда выросла на 82,6 тыс. руб., увеличение составило 3,8 %.

Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась на 7 % до 45,8 руб. Это говорит о росте уровня жизни работников ООО «РВ-ТАРИФ». Уровень жизни работника отражает его обеспеченность необходимыми для жизнедеятельности материальными и духовными благами, степень удовлетворения в этих благах. Улучшение состояния здоровья и питания работника также оказывает существенное влияние на экономический рост предприятия.

Благодаря всем вышеперечисленным факторам у работников ООО «РВ-ТАРИФ» повысится уровень мотивации, чувства справедливости и приверженности, снизится текучесть кадров, создастся сильная, высокоэффективная команда единомышленников, что, в свою очередь, также приведет к повышению уровня конкурентоспособности компании на рынке.

Выводы по второй главе

Во второй (практической) главе разработаны рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «РВ-ТАРИФ».

Проведен анализ кадрового потенциала в организации.

ООО «РВ-ТАРИФ» - современная логистическая компания, основанная в 2015 году. На данный момент ООО «РВ-ТАРИФ» является лидером Южного Урала по перевозке инертных и сырьевых материалов – асфальт, песок, щебень, скальный грунт, гранулированный шлак и др.

Штат фирмы составляет 89 человек, официально средняя заработная плата в 2023 г. составляла 37 тыс. руб.

Изучен состав и структуру персонала, текучесть, ее показатель в 2023 г. увеличился с 9,8 до 14,6. Для изучения мотивов текучести было проведено анкетирование работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации.

Сформирована система целей по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий для ООО «РВ-ТАРИФ». Главная цель стратегии - создать эффективную систему управления персоналом, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации.

Главная цель была разбита на три стратегических направления.

Ввести одну должностную единицу – менеджера по управлению развитием кадрового потенциала. В работе чётко определены права и обязанности нового подразделения, её взаимоотношения с другими службами, разработано положение об отделе управления персоналом, разработана профессиограмма менеджера, предлагается должностная инструкция на менеджера по управлению развитием кадрового потенциала.

Разработали рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий объекта исследования ООО «РВ-ТАРИФ».

Первое стратегическое направление.

Обеспечение организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации.

Во-первых, изменена система отбора и найма. Адаптирована форма анкеты соискателя. Предложена новая рекомендуемая анкета для кандидата на вакантную должность ООО «РВ-ТАРИФ», с нашей точки зрения доработанная анкета позволяет собрать более полную информацию о кандидате. Предложена техника проведения собеседования с кандидатом.

Приведен примерный план структурированного интервью с кандидатами, желающими устроиться на работу в ООО «РВ-ТАРИФ». Определен набор необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния. Во-вторых, даны некоторые рекомендации по формированию и подготовки резерва на выдвижаемые должности.

Второе стратегическое направление. Обеспечение знаниями и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников организации. Во-первых, предложена процедура проведения аттестации и оценки персонала.

Во-вторых, предложены изменения системы обучения и развития персонала.

Третье стратегическое направление - разработка системы мотивации.

В заключение проведена оценка эффективности в результате использования рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, которая показывает эффективность вложения средств, эффективность составила 22,3%.

Также внедрение предложенных рекомендаций позволит добиться положительного социального эффекта. Как показали расчеты, заработная плата работников увеличилась на 7 %. Это говорит о росте уровня жизни работников ООО «РВ-ТАРИФ».

Таким образом, проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы управления персоналом и разработать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Молниеносно меняющиеся условия внешней среды и рост конкуренции в разных видах предпринимательства предъявляют в наши дни собственникам предприятия высокие требования по управлению кадровыми ресурсами. Одним из главных состязательных достоинств организации на рынке чаще всего являются именно люди с профессионально важными качествами.

Так же, как и любой другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

- по ресурсам – консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;
- по процессу – консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Обычно специалист кадрового консультирования сам осуществляет выбор парадигмы работы, ориентируясь чаще всего на уникальность проблемы заказчика и профессионально важные качества, которые он имеет.

Кадровый консалтинг является одним из ключевых элементов развития кадровой службы внешней среды. В первом случае консультант составляет путь решения как для одного ключевого сотрудника, так и для группы в целом. Тренинги, семинары и конференции также помогают найти ответы на поставленные заказчиком вопросы. Во втором случае консультант имеет дело с задачами и проблемами, которые решаются при помощи уже готовой стратегии и требуют создания нового уникального решения.

ООО «РВ-ТАРИФ» - современная логистическая компания, основанная в 2015 году. На данный момент ООО «РВ-ТАРИФ» является

лидером Южного Урала по перевозке инертных и сырьевых материалов – асфальт, песок, щебень, скальный грунт, гранулированный шлак и др.

Штат фирмы составляет 89 человек, официально средняя заработная плата в 2023 г. составляла 37 тыс. руб.

Изучен состав и структура персонала, текучесть, ее показатель в 2023 г. увеличился с 9,8 до 14,6. Для изучения мотивов текучести было проведено анкетирование работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации.

Сформирована система целей по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий для ООО «РВ-ТАРИФ». Главная цель стратегии - создать эффективную систему управления персоналом, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации.

Была проведена оценка эффективности в результате использования рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, которая показывает эффективность вложения средств, эффективность составила 22,3%.

Также внедрение предложенных рекомендаций позволит добиться положительного социального эффекта. Как показали расчеты, заработная плата работников увеличилась на 7 %. Это говорит о росте уровня жизни работников ООО «РВ-ТАРИФ».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]/Опубликован на интернет-портале <http://www.constitution.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая - четвертая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая и вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ [Электронный ресурс]/Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
5. Федеральный закон: Об обществах с ограниченной ответственностью: принят Гос. Думой 14.01.1998 г. №-14 [Электронный ресурс]/Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
6. Федеральный закон: Об информации, информационных технологиях и о защите информации от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]/Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
7. Блинов, А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]: Учебники / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2021 - 304 с. - URL: <http://e.lanbook.com/book/61046> – 19.05.2023.
8. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П.

Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2021. — 249 с.

9. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ А.В. Дейнека. — Электрон. дан. — Москва: Дашков и К, 2021 — 292с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/966>. — Загл. с экрана. 19.05.2023.

10. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата [Электронный ресурс] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2021 — 168 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534- 06318-9. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/A7FDA743-CC17-4128-9A5D-3ADA73D7D265. – 19.05.2023.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Электрон. дан. — Москва: КноРус, 2014 — 360 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53574>. — Загл. с экрана. – 19.05.2023.

12. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учеб. пособие для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ О.А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2022 — 414 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4 – 19.05.2023.

13. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ В.П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021 — 402 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/392B4006-92A2-4676-8F0A-B8403FE621C1 – 19.05.2023.

14. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ О. А. Лапшова [и

др.]; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — М.: Издательство Юрайт, 2021— 406 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

15. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [текст]/М. Армстронг, - Перев.с англ., под ред. С.К. Мордовина, -8-е издание - СПб.: Питер, 2018. - 832 с.

16. Арефьева Н. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг / Н. Арефьева. – М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2017. – 165 с.

17. Аширов, Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов, С.В.Большаков [текст]. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2021. – 108 с.

18. Базарова, Т.Ю. - Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - М.: Изд. ЮНИТИ, 2022. - 560 с.

19. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений [Текст] / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова / Р. Баттрик. – СПб.: Питер, 2019. – 286 с.

20. Бишоп, С., Тейлор, Д. Тренинг изменений в организации [текст]/ С.Бишоп, Д. Тейлор. – СПб.: Питер, 2018. – 384с.

21. Бахрушина, М.А. Управленческий анализ: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. [Текст] / М. Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2022. - 315 с.

22. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2022. – 495 с.

23. Дафт, Ричард. Л. Менеджмент [Текст]. / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевского. – СПб.: Питер, 2019. – 348с.

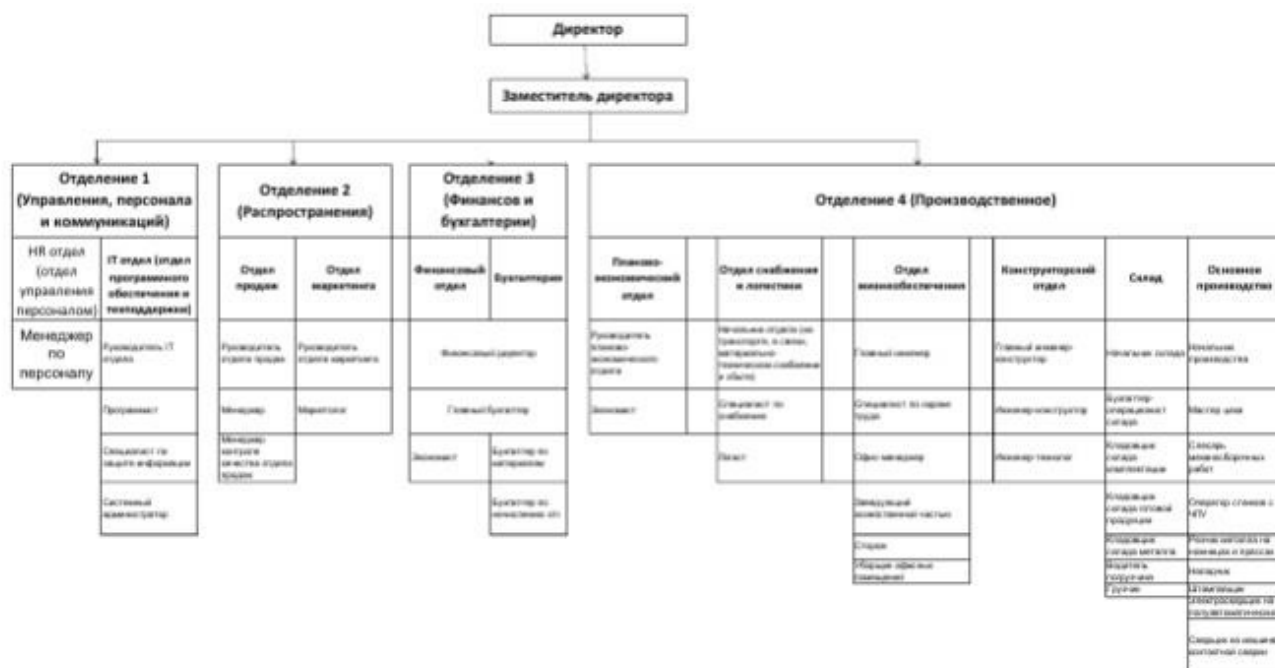
24. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ.: – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 416 с.

25. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [текст] / А.П. Егоршин [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 265 с.

26. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник для вузов по направ. «Менеджмент»: рек. МО РФ [Текст] / Б.З.Мильнер.-8-е изд., перераб. И доп.- М.: Инфра-М, 2021. – 848 с.
27. Попович, А.М. Основы менеджмента [Текст]: Учебные пособия/А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Электрон. дан. — Омск: ОмГУ, 2015. — 508 с.
28. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжников [Текст]. – М.: Академия, 2019. – 338 с.
29. Роздольская, И.В. Кадровый консалтинг как стратегическое направление современного менеджмента [Текст]/ И. В. Роздольская, Т. С. Дацко // Современная российская наука: проблемы и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 25-летию принятия Конституции Российской Федерации. – 2021. – С. 214 – 219
30. Самыгин, С.И., Макиев, З.Г., Обухов, Д.В. Основы управления персоналом [Текст]. Серия Учебники и учебные пособия. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2022. – 480 с.
31. Селивоненко, О. Г. Кадровый консалтинг и аудит: [Текст] учебно- методическое пособие.– Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2019. – 112 с.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/Г.В.Савицкая [Текст]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2019. – 536 с.
33. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании/ Т.О. Соломандина [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 624 с.
34. Управление персоналом организации: учебник [Текст]/ А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др. ; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-м, 2021.- 695 с.

35. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. Поршнёва А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2022. – 669 с.

Организационная структура ООО «РВ-ТАРИФ»



Приложение 2

Анкета и результаты по изучению причин текучести кадров

Наименование вопроса	Уволенные работники, %	
	Да	Нет
1. Удовлетворяет ли Вас в нашей организации:		
- социальное положение	60	40
- организация труда и рабочего места	87	13
- размер заработной платы	58	42
- условия труда и отдыха	37	67
- система материального и морального поощрения	44	56
- организация бытового обслуживания	85	15
- организация досуга работников	55	45
2. В нашей организации вы работали по своей специальности?	59	41
3. Были ли у Вас перспективы должностного или профессионального роста в нашей организации?	42	58
4. Давала ли Вам работа возможность развивать творческие способности?	22	78
5. Являлась ли для Вас работа интересной?	72	28
6. Считаете ли Вы возможным добиться высокого карьерного роста на данном предприятии?	42	58
7. Считаете ли Вы удовлетворенной потребность в безопасности?	98	2
8. Удобным ли Вы считаете месторасположение работы?	59	41
9. Существует ли на предприятии возможность самовыражения?	60	40
10. Существует ли на предприятии возможность повышения уровня квалификации?	36	64

Приложение 3

Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала

ООО «РВ-ТАРИФ»



Профессиограмма менеджера по развитию кадрового потенциала

Общее описание рабочего процесса	Менеджер выполняет работу по развитию кадрового потенциала для укрепления экономической безопасности предприятия ООО «РВ-ТАРИФ». Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление мероприятий по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем Директора, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.
Действия, присущие рабочему процессу менеджера	Участвует в планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала. Проводить собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников. Организует тестирование работников. Разрабатывает системы обучения персонала. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных. Ведет кадровую документацию. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.
Условия и характер труда	Работает менеджер по графику, но возможен относительно свободный график работы, рабочий день не регламентирован, так как многие соискатели трудятся где-то еще и общение с ними происходит по окончании их трудового дня. Иногда телефонные переговоры менеджеру приходится проводить дома в нерабочее время. Работа связана с постоянным общением.
Знания	Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников. Для работы требуется высшее образование, лучше всего по специальности «Управление персоналом» (она бывает на факультетах менеджмента или экономики). Однако часто в этой профессии находят себя и люди, имеющие другое образование (торговое, психологическое, педагогическое или экономическое).
Умения и навыки	Специалист в данной области должен иметь подготовку в области социальной психологии, психологии труда, управления. Он должен знать трудовое законодательство,

	ориентироваться в вопросах социальной защиты граждан, конфликтологии. Менеджеру по персоналу пригодятся знания по этике делового общения, чувство такта и эмоциональная устойчивость, терпение.
Интересы и склонности	Широкий кругозор, эрудиция, азартность, общительность, активности поведения, склонность к убеждению и лидерству.
Профессионально важные качества	Проницательность, организованность, коммуникабельность, умение выслушивать, но при необходимости проявление жесткости и авторитетности. Общая эрудиция, грамотная речь, хорошо поставленный голос и приятная внешность.
Рекомендуемые методики тестирования при отборе	Тест Айзенка, тест на уровень притязаний, тест на коммуникабельность и др.
Медицинские противопоказания	Нервно-психические расстройства, а также дефекты речи и явные физические недостатки.

Анкета кандидата

Претендент на должность _____

место для
фотографии

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Дата рождения _____ Гражданство _____

Место рождения (село, город, край, область, республика): _____

Адрес (место жительства): индекс, область, город, улица, дом, квартира _____

Адрес (место прописки): индекс, область, город, улица, дом, квартира _____

Домашний телефон _____ Сотовый телефон _____ Рабочий телефон _____

Паспортные данные _____

Семейное положение _____

Сведения о близких родственниках (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О.	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование: _____

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Специальность

Дополнительное образование:

Навыки владения компьютером, с какими программными продуктами приходилось работать:

Знание иностранных языков, степень владения:

Рекомендатели (должность, Ф.И.О. и контактный телефон)

Трудовая деятельность (укажите в обратном хронологическом порядке 5 последних мест Вашей работы)

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

Желаемый уровень заработной платы:

Ваши хобби

Какую информацию Вы хотели бы добавить о себе

Дата заполнения

Подпись

Положение об аттестации персонала ООО «РВ-ТАРИФ»

1. Общие положения.

1.1. Аттестация работников ООО «РВ-ТАРИФ» (далее общество) имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры работника и представляет собой компетентную оценку деловых качеств работников общества и результатов их труда.

1.2. Аттестация для специалистов отдела продаж, а также ведущих специалистов проводится 4 раза в год в установленные сроки – 5 февраля, 5 мая, 5 августа, 5 ноября. Если день аттестации выпадает на выходной, то аттестация переносится на следующий за выходным день.

1.3. Внеочередная аттестация проводится в отношении указанных выше категорий работников по их личному заявлению, при повторной аттестации в соответствии с пунктом 7 настоящего Положения или по инициативе администрации общества, вызванной нововведениями или производственной необходимостью.

2. Порядок подготовки аттестации.

2.1. График проведения аттестации работников на каждый квартал по представлению исполнительного директора общества предоставляется для утверждения директору не позднее 1 числа месяца, предшествующего началу аттестационного месяца, и составляется на основании списка сотрудников, подлежащих аттестации.

В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата и место проведения аттестации.

2.2. Информация и план проведения предстоящей аттестации доводится руководителем подразделения до сведения аттестуемого

работника под роспись не позднее, чем за 1 месяц до даты проведения аттестации.

2.3. Приказом Директора создается постоянно действующая аттестационная комиссия численностью не менее 3 членов. В состав аттестационной комиссии включаются: председатель – коммерческий директор, секретарь – секретарь общества и еще один член комиссии – старший менеджер.

Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знания, в том числе со стороны, на платной основе, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе).

2.4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за неделю до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, характеристика непосредственного руководителя, данные опроса мнения сотрудников ООО «РВ-ТАРИФ», отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников и клиентов общества, с которыми он соприкасается в своей профессиональной деятельности.

При повторной аттестации к документам прилагается аттестационный лист (Приложение).

2.5. Опрос общественного мнения проводится секретарем или привлеченными специалистами по запросу руководителя структурного подразделения или самого аттестуемого работника среди персонала общества, с которым он непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии.

Целью опроса является групповая оценка и самооценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе.

Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде; анкеты, используемые для проведения опроса не оглашаются.

2.6. Работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

2.7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования.

Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

3. Порядок проведения аттестации.

3.1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее третей членов комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

3.2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3.3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- характеристика работника его непосредственным руководителем;

- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- соответствие аттестуемого должности;
- голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

3.4. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

3.5. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

3.6. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный аттестационной комиссией период;
- соответствует занимаемой должности с заработной платы за особые достижения в работе и уровень профессионализма.

- не соответствует занимаемой должности с последующей переаттестацией или без таковой.

3.7. Голосование по результатам аттестации осуществляются членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе) без изменения ранга.

3.8. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя.

Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю.

3.9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

Аттестационные документы хранятся в деле согласно номенклатуры дел общества.

3.10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе. Аттестационная комиссия фиксирует свои решения в протоколе.

3.11. Коммерческий директор обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения Директора общества

результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя общества должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с работником трудовых отношений, зачислении работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы в соответствии с положением о материальном стимулировании.

3.12. Система надбавок зависит от личного вклада сотрудника и дает возможность для поощрения (наказания) сотрудников за выполнение (невыполнение) производственных заданий по итогам каждого месяца.

4. Последствия аттестации.

4.1. Директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

- оставляет работника в прежней должности;
- с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;

4.2. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).