



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент

Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
65,19 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«21» марта 2019 г.
Зав. кафедрой (ЭУиП)
Рябчук (П.Г. Рябчук)

Выполнил:
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Кп
Воронова Евгения Ильинична Воронова

Научный руководитель: Менчинская М.А.
старший преподаватель Менчинская

Челябинск, 2019

Оглавление:

Введение	
Глава 1. Теоретические аспекты использования кадрового менеджмента с целью развития организации	
1.1. Состояние проблемы развития организации в существующей теории и практике менеджмента.....	
1.2. Сущность и основные направления кадрового менеджмента в организации.....	
1.3. Направления использования кадрового менеджмента с целью развития организации.....	
Выводы по первой главе.....	
Глава 2. Практическая работа по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город»	
2.1. Анализ эффективности развития общества с ограниченной ответственностью «Город».....	
2.2. Рекомендации по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город».....	
Выводы по второй главе.....	
Заключение	
Список использованных источников	
Приложения	

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время развитие каждой организации зависит не только от таких внутренних факторов, как размер, возраст и кадровый состав, но и от большого количества внешних факторов. Экономическая обстановка в стране сильно влияет на успешность работы компании. Для того чтобы иметь возможность активно расти и расширяться, компания должна уметь адаптироваться к текущим условиям окружающей среды, а, следовательно, ее стратегия должна быть гибкой. Несмотря на то, что большое количество таких известных авторов, как Армстронг, Хьюзлид, Минбаева и др., предлагает различные варианты тактик, которые могут применяться в той или иной ситуации, каждая организация является настолько уникальной, что простое следование заранее сформулированным правилам может привести к негативным последствиям. Для того чтобы сформировать определённую стратегию, которая подходит для конкретной организации нужно учитывать как раз те специфические факторы, которые выделяют рассматриваемую компанию из числа других. Таким образом, разработка уникальной стратегии является тем необходимым требованием, которое нужно соблюдать для успешного развития компании.

Работа с кадрами на предприятии позволяет обеспечить стабильное развитие компании, в особенности это касается компаний, занятых в сфере услуг, где персонал является основным активом компании. Именно поэтому продуманная, уникальная система кадрового менеджмента является необходимым элементом стратегии организации, что подчеркивает актуальность данного исследования, которое направлено на формирование программы мероприятий по работе с персоналом в компании «Город».

На данный момент кадровый менеджмент является хорошо изученной сферой управления организацией. Однако такие моменты, как работа с кадрами на малых и молодых предприятиях не так глубоко освещены. Помимо этого, не все предложенные решения могут быть адаптированы под условия российской экономики и российского бизнеса. Таким образом,

необходимо тщательно прорабатывать каждый аспект кадрового менеджмента для каждой конкретной компании.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных средств развития организации с помощью использования кадрового менеджмента.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей работы: «Использование кадрового менеджмента с целью развития организации».**

Объект исследования: процесс развития организации.

Предмет исследования: процесс использования кадрового менеджмента с целью развития организации.

Для изучения кадрового менеджмента компании ООО «Город» были использованы такие методы сбора информации как интервью, анкетирование, наблюдение, а также анализ документов.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город».

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы развития организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть сущность и основные направления кадрового менеджмента в организации.
3. Выявить эффективные направления использования кадрового менеджмента с целью развития организации.
4. Разработать рекомендации по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город».

Теоретические основы исследования: теоретической основой написания дипломной работы явились труды Тейлора , Файоля , а также в теориях современных исследователей управления организацией Хикса. Э.А.

Уткина, А.Я. Кибанова, наиболее полно разработавших методику оценки управления качеством труда персонала предприятия; В.И. Шкатулла, Е.Б. Моргунова, В.Р. Веснина, рассмотревших оценку эффективности трудовой деятельности персонала предприятия. Информационной базой анализа явилась бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «Город» за 2017-2019 гг., а также аналитические материалы по организации управления персоналом на предприятии.

Практическая значимость работы: в результате проведенного исследования нами будет разработан комплекс рекомендаций по повышению эффективности кадрового менеджмента в агентстве недвижимости. В дальнейшем данные рекомендации можно будет использовать во всех агентствах недвижимости нашего региона.

Методы исследования: интервью, анкетирование, наблюдение, анализ документов.

База исследования: Коммунистический пр., 27, Копейск, Челябинская обл., 456618, агентство недвижимости общество с ограниченной ответственностью «Город», г. Копейск, проспект Коммунистический, 27.

Структура работы. В первой части работы будут рассмотрены теоретические обоснования значимости кадрового менеджмента в современной организации. Помимо этого, будут приведены актуальные тренды по работе с кадрами. Вторая часть будет посвящена особенностям кадрового менеджмента в сервисных компаниях, описанию особенностей изучаемой компании, а также обоснованию методологии исследования. Третья часть исследования будет направлена на выявление и анализ существующих проблем внутри организации, а также на формирование рекомендаций по работе с персоналом, применимых к изучаемой организации.

Глава 1. Теоретические аспекты использования кадрового менеджмента с целью развития организации

1.1 Состояние проблемы развития организации в существующей теории и практике менеджмента

Понятие «кадровый менеджмент» или «управление человеческими ресурсами» возникло в 60-х годах XX века [9, с. 223]. В большинстве случаев под термином «кадровый менеджмент» [8, с.24] понимают целенаправленные действия со стороны руководящего состава компании, а также специалистов отдела по работе с персоналом, включающие разработку и реализацию стратегии и методов работы с персоналом с целью эффективного использования кадрового потенциала организации.

Существует большое количество толкований данного понятия [3], которые затрагивают различные аспекты сферы управления человеческими ресурсами, однако практически все из них [3] затрагивают такие утверждения, как: 1) фактор труда является источником доходов; 2) мотивация и стимулирование сотрудников обеспечивается за счет создания благоприятных и требуемых условий; 3) кадровая политика является неотъемлемой частью общей политики и стратегии компании.

Развитие самой сути кадрового менеджмента происходит на протяжении десятилетий и берет свое начало из теории организаций. К примеру, основы кадрового менеджмента прослеживаются в классических теориях организации, наиболее известными из которых являются теории Тейлора (Taylor) [51], Файоля (Fayol) [51], а также в теориях современных исследователей управления организацией Хикса (Hicks) [51], Джулета (Gullett) [51], Дейла (Dayle) [51]. Теории Тейлора [51] и Файоля [51] относятся к классическим подходам и объясняют зависимость между производительностью труда и материальным вознаграждением, а также представлении организации как целостной системы. Это дает основу для изучения такого аспекта, как управление организацией со стороны

управления человеческими ресурсами. Отсюда берут начало неоклассические теории, которые обращают внимание на роль человека в процессе производства. Все больше внимания уделяется коммуникации, а также мотивам деятельности и пр. Наиболее близки к современным теориям исследователи Хикс [51] и Джулет [51], которые утверждают, что основными характеристиками организации являются системный подход, адаптация к изменениям, стохастический характер поведения и пр.

Кадровый менеджмент в современном представлении играет большую роль в развитии и успехе организации, это подтверждается многими известными авторами, такими как Армстронг (Armstrong) [14], [38], Хьюзлид (Hueslid) [14], [45] и прочими исследователями, работающими в данной сфере. Минбаева [46] утверждает, что в том случае, если кадровый менеджмент направлен на развитие компетенций сотрудников, это также повлияет на повышение конкурентоспособности организации. Однако, Тёрнер (Turner), Хьюман (Huemann) и Киган (Keegan) [52] добавляют, что для того, чтобы сотрудник хотел развиваться в компании необходимо предоставить ему возможность для самореализации. Для обеспечения комфортного и продуктивного рабочего процесса в организации, Вербел (Werbel) [53] упоминает об использовании таких процедур, как тренинги, развивающие мероприятия и пр. Наконец, Максвелл (Maxwell) [48] утверждает, что развитие и применение ключевых практик кадрового менеджмента оказывает сильное влияние на успех организации.

Основной целью кадрового менеджмента является удовлетворение потребностей и нужд компании в высококвалифицированных и лояльных кадрах с целью их эффективного использования, с учетом возможности продвижения и самореализации каждого сотрудника на предприятии [9]. Согласно современному представлению о кадровом менеджменте [12], сотрудники компании являются для нее наиболее ценным активом, который необходимо развивать и преумножать.

Существует ряд проблем [8, с. 78-112], связанных с управлением

человеческими ресурсами на предприятиях в России. Часто происходит столкновение интересов руководящих сотрудников и линейного персонала, в связи, с чем возникают задержки в выплате заработной платы, сокращения социальных льгот, излишняя формальность в решении текущих производственных задач, а также злоупотребление служебным положением. Это объясняется [8, с.56-67] тем, что, во-первых, человеческие ресурсы зачастую воспринимаются, как траты, которые необходимо минимизировать, а не как инвестиции в будущее, которые определяют успех всей компании. А во-вторых, из-за отсутствия четко прописанных ориентиров дальнейшего развития, руководство уделяет большее внимание решению текущих задач, а не следованию общей стратегии организации, что негативно отражается на результатах компании в будущем.

Второй комплекс проблем [8, с.56-67] непосредственно связан с непониманием различий между человеческими и другими видами ресурсов. Необходимо принимать во внимание тот факт, что человеческие ресурсы, а именно сотрудники могут по-разному реагировать на те, или иные внешние воздействия, что объясняет разнообразие всевозможных реакций на методы управления. Также важно заметить, что процесс взаимодействия с сотрудниками является двусторонним, соответственно, важно соблюдать баланс между удовлетворенностью сотрудников и удовлетворенностью руководства компании.

Последним, но крайне важным комплексом проблем является низкая способность руководства грамотно определять потребности и проблемы сотрудников [8, с.88], а также неумение уделять достаточное количество внимания каждому отдельно взятому работнику. Это объясняет различные трудности, связанные с немотивированными, необученными и нелояльными сотрудниками, которые со временем становятся устойчивыми к внешнему воздействию со стороны начальства, а, следовательно, трудноуправляемыми.

Любая организация развивается на протяжении долгого времени и функционирует в различных экономических условиях и для того, чтобы

определить перспективу для дальнейшего развития компании необходимо введение стратегического кадрового менеджмента. Формирование стратегического кадрового менеджмента – одна из ключевых задач специалиста по кадрам [22], и необходимо организовывать его таким образом, чтобы он сочетался и не шёл вразрез общим стратегическим целям, миссии и планам организации. Менеджер по персоналу должен обеспечить предприятие высококвалифицированными, лояльными, трудоспособными человеческими ресурсами. Именно поэтому основной задачей кадрового отдела становится [22] наращивание кадрового потенциала компании с целью реализации стратегических планов.

Исходя из того, что персонал должен быть вовлечен в работу в компании, особенно в период тяжелых финансовых ситуаций, менеджер по кадрам должен ставить перед собой следующие стратегические задачи [22]: Во-первых, корпоративная культура компании должна быть построена таким образом, чтобы сотрудники становились преданными своей фирме, инициативными, а также мотивированными на лучшие результаты. Проведение семинаров, круглых столов, а также форумов может способствовать реализации данной функции. Во-вторых, должен обеспечиваться рост профессиональной компетенции работников для того чтобы фирма оставалась конкурентоспособной. Развитие способностей и потенциала сотрудников является задачей не только менеджера по кадрам, но и линейных руководителей.

В связи с тем, что в настоящее время ежегодно происходят различные изменения в российской экономике, это, безусловно, влияет на современные компании. Меняются роли менеджеров по персоналу [18], происходит смещение акцентов с кадрового учёта и социального обеспечения сотрудников на прогнозирование и стратегическое планирование. Таким образом, задачами современного менеджера по управлению персоналом становятся [39]:

1. Умение предвидеть грядущие перемены и готовность

скоординировать работу персонала наиболее эффективным образом.

2. Способность сопоставить цели компании и каждого отдельного сотрудника и обеспечить их максимальное исполнение.

3. Обеспечить возможность удовлетворения нужд и потребностей сотрудника без вреда для организации.

В связи с тем, что в зависимости от экономической ситуации в стране, каждая компания должна менять основные аспекты кадрового менеджмента, каждый руководитель должен четко понимать, к какой стратегии необходимо прибегать в тот или иной момент. На рисунке 1 приводится пример выбора ключевого направления кадрового менеджмента в текущих экономических условиях.

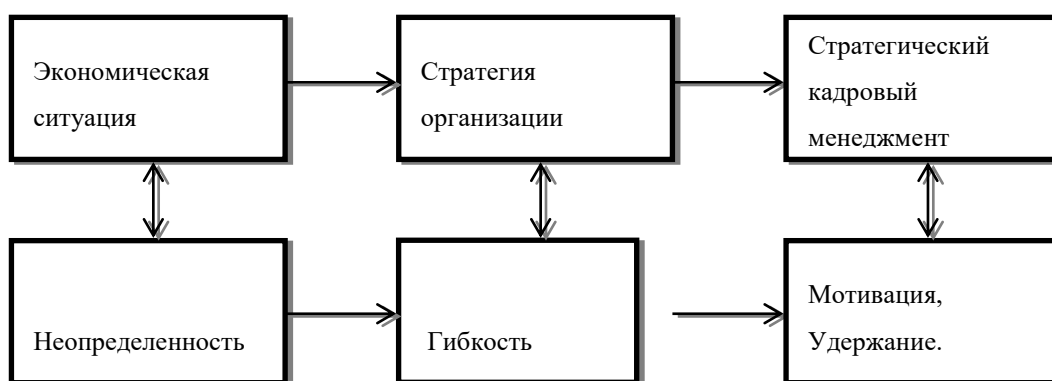


Рисунок 1 - Зависимость стратегии организации от экономической ситуации

Интерпретируя представленный выше график, можно выявить тенденцию в кадровом менеджменте, которую можно описать следующим образом: в рассматриваемой экономической ситуации, а именно в период кризиса, руководство компании не может предсказать, как развернется ситуация в ближайшем будущем, то есть наступает период неопределенности. Для того чтобы организация могла своевременно реагировать на изменения, руководство компании должно строить стратегию так, чтобы она была гибкой. Стратегический кадровый менеджмент, в свою очередь должен быть направлен на то, чтобы в компании остались успешные

и лояльные сотрудники, следовательно, персонал должен быть мотивирован на продуктивную работу и должен быть готов к изменениям.

Для того чтобы определить ключевые установки по работе с персоналом на длительную перспективу, организация разрабатывает кадровую политику, которая включает в себя основные идеи, требования и направления кадрового менеджмента.

Каждая компания оперирует своим набором факторов, которые ложатся в основу кадровой политики компании. И на ее формирование влияют [13]: возраст компании, этап развития, статус организации, корпоративная культура, личностные качества менеджеров, стратегические цели и пр., например, те компании, которые стремятся выйти на международный рынок в процессе формирования кадровой политики, ориентируются на привлечение зарубежных партнеров, построение бизнеса в соответствии с европейскими требованиями и пр.

Согласно британскому специалисту в области кадров Гесту (Guest) [42], основными задачами кадровой политики являются:

1. Организационная интеграция. Она заключается в том, что все высшее начальство компании, а также остальные руководители одобряют и принимают такую стратегию кадрового менеджмента, которая была разработана внутри компании, а также была хорошо скоординирована между отделениями. Помимо этого, руководство должно реализовать выбранную стратегию по отношению к своим подчиненным, а также активно участвовать в улучшении кадровой политики.

2. Повышение уровня ответственности всех сотрудников компании, а именно принятие основных ценностей организации, также следование основным целям компании и их инициативная реализация в повседневной трудовой деятельности.

3. Обеспечение функциональной интеграции, то есть вариабельность поставленных задач, которая предполагает переход от традиционного метода жесткого разделения между разными видами работ, а

также возможность широкого использования различных форм трудовых контрактов. В компании могут быть заняты сотрудники на полной, частичной или повременной занятости, а также по договору субподряда.

4. Обеспечение структурной интеграции, то есть адаптацию к постоянным организационным нововведениям, социальным и культурным изменениям. Данный процесс способствует увеличению гибкости организационно-кадрового потенциала.

5. Поддержание высокого качества работ, результатов деятельности и условий труда, что включает в себя комфортную рабочую обстановку, содержательность работы, эффективность труда и удовлетворенность сотрудников.

Принимая во внимание тот факт, что в настоящее время экономическая ситуация не остается стабильной, даже в пределах одного десятилетия, а также учитывая текущие условия на рынке труда, можно вывести ряд требований к современной кадровой политике. Во-первых, кадровая политика, а, следовательно, и кадровый менеджмент, должны быть тесно связаны с общей стратегией развития организации [22]. Во-вторых, она должна быть достаточно гибкой [22]. Это предполагает то, что кадровая политика, с одной стороны, должна быть стабильной [22], поскольку сотрудники компании будут увереннее и комфортнее себя чувствовать в условиях стабильности. С другой стороны, кадровая политика должна быть динамичной и способной подстраиваться под изменяющиеся экономические, производственные условия, а также меняться в зависимости от стратегии компании. В-третьих, при построении кадровой политики необходимо опираться на реальные финансовые возможности предприятия [22], то есть формировать экономически обоснованную политику. В-четвертых, несмотря на то, что в кадровой политике зачастую не рассматриваются частные случаи, тем не менее, руководство должно обеспечивать индивидуальный подход к каждому сотруднику [22].

Несмотря на то, что все больше внимания уделяется кадровому

менеджменту в организациях, многие аспекты в данной области еще не были изучены или были описаны поверхностно. Не многие авторы [41] исследуют зависимость между мотивационными практиками и годовыми результатами компаний. Кок и другие [36] подтверждают данный факт, ассоциируя данную сферу с термином «Терра Инкогнита», а именно с неизведанной областью. Многие эксперты [44] опираются на мнения руководителей компаний, которые зачастую оказываются субъективными.

Кок (De Kok) [36], в свою очередь, изучал годовые отчет компании и оценивал влияние кадрового менеджмента на данные мероприятия. По результатам исследования было выявлено, что существует зависимость между изучаемыми явлениями [36], однако выборка была небольшой, что говорит об отсутствии достоверности данных наблюдений.

Ниши (Nishii) [50] утверждает, что, несмотря на то, что в настоящее время большое количество аналитиков разрабатывает универсальные методики кадрового менеджмента в клиентоориентированных компаниях, мало внимания уделено кадровому менеджменту в малых и молодых предприятиях. К тому же, он [50] добавляет, что невозможно разработать универсальную практику для всех случаев, так как эффективность тех или иных практик сильно зависит от таких аспектов, как возраст, размер и тип организации. Таким образом, становится понятно, что практики, которые успешно применяются и рекомендуются зарубежными авторами, должны быть адаптированы под каждую конкретную рассматриваемую компанию.

1.2 Сущность и основные направления кадрового менеджмента в организации

В связи с тем, что ситуация на кадровом рынке меняется с каждым годом, стратегии кадрового менеджмента в компаниях меняются, в той или иной степени. Ежегодно появляются многочисленные тенденции в развитии более совершенной системы кадрового менеджмента. Целесообразно

рассмотреть современные подходы к кадровому менеджменту, приведенные различными авторами, а затем обратиться к аналитике текущих трендов.

Различные авторы, изучая понятие «кадровый менеджмент» и его роль, выделяют различные подходы к пониманию сути кадрового менеджмента. Отсутствие единого мнения по отношению к понятию «Подход», дает основания для расхождения во мнении по поводу данной категории. Особенно заметен данный факт в учебных изданиях. Минаев [1, с. 212], Большаков [1, с.214-215] и Михайлов [1, с. 216-218] к примеру, делают упор на 4 основных подхода, однако данные подходы несколько отличаются друг от друга. Мескон (Mescon) [14, с.212-256] и Альберт (Albert) [14, с.212-256] рассматривают кадровый менеджмент с позиции 8 различных базовых подходов, в которые включены административный, а также подходы с точек зрения науки о поведении, человеческих отношений и пр. В связи с тем, что большинство специалистов сходятся на том мнении, что круг подходов обычно ограничен 3-5 подходами [1, с.188-215], далее мы рассмотрим некоторые из них. Николаев [15, с.115-127] утверждает, что существует три основных подхода к управлению человеческими ресурсами. Экономический предполагает, что наибольшее внимание следует уделять технической подготовке сотрудников на предприятии и рассматривать организацию, как механизм, все части которого тесно взаимосвязаны. Организационный подход стал уделять внимание персоналу компании, как человеческому ресурсу, а не трудовому. В данном подходе все больше внимания уделялось человеку, как организационной единице, обладающей интеллектом и способной развиваться и развивать компанию. Гуманистическая парадигма появилась позже других и развивается до сих пор [46], и рассматривает предприятие как культурный феномен, основой которого становится человеческий ресурс.

Анализируя теории, приведенные другими авторами [17], можно выделить ряд повторяющихся подходов, встречающихся у разных исследователей. Для большей наглядности, обратимся к таблице 1 [17],

приведенной ниже и описывающей основные положения по каждому из наиболее часто встречающихся подходов.

Таблица 1 - Сравнительный анализ подходов к УЧР [16]

Подход	Особенности
Функциональный	Бизнес, как процесс, состоящий из ряда функций. Значительная часть процессов предназначена для правильного функционирования подразделений предприятия. Деятельность ради деятельности.
Системный	Элементы систем и сами системы обладают набором функций, отличающихся друг о друга. Сложные системы стремятся к осуществлению нескольких целей. Организация – набор взаимосвязанных элементов
Ситуационный	Различные методы управления должны использоваться исходя из текущей ситуации. Система управления «точно в срок»
Процессный	Кадровый менеджмент – непрерывная последовательность взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль). Управленческие функции рассматриваются как процессы

Ежегодно эксперты в области кадров публикуют тренды в данной сфере, прогнозируя основные изменения, как на текущий, так и на будущий год. По сравнению с 2018 годом, кадровый менеджмент и ситуация на кадровом рынке будет меняться.

Во-первых, работодатели должны быть готовы к тому, что на собеседования все чаще будут приходить представители молодого поколения [28], так называемого «поколения Y». Многие менеджеры по кадрам приветствуют политику набора сотрудников без опыта [28], так как работник, который был выращен внутри компании, становится более лояльным. Согласно характеристике Рево [30], молодые люди отличаются амбициозным, свободолюбивым и напористым нравом. Молодое поколение склонно к частой смене рабочих мест, а, следовательно, менеджерам сложно добиться их лояльности. С сотрудниками данного типа необходимо поддерживать постоянную связь и обеспечить возможность их самореализации. Для того чтобы заинтересовать молодого специалиста необходимо ставить перед ним интересные и сложные задачи.

На следующей диаграмме (рис. 2), представляющей основные позиции, на которые принимают кандидатов без опыта работы, приведены результаты опроса, проведенного порталом Superjob в июне 2018 года среди 1000 работников кадровых служб [32].



Рисунок 2 - Наиболее перспективные позиции для сотрудников без опыта работы

Таким образом, анализируя приведенную статистику можно сказать, что на такие позиции, как менеджер по продажам, а также ассистент или помощник, работодатели охотнее берут начинающих специалистов, чем на вакансии программиста, бухгалтера и пр.

В связи с тем, что все больше молодых сотрудников приходит работать на предприятия, появляется следующая тенденция, связанная с процессом поиска и подбора кандидатов на вакантную позицию [30]. Согласно данным рекрутингового агентства Kelly Services [30], количество россиян, склонных искать вакансии через социальные сети увеличилось до 29%. (см. рис. 3). Таким образом, все больше компаний стало размещать информацию о вакантных должностях в соц. сетях, так как это становится востребованным среди соискателей. Руководитель отдела по кадрам Булычева [30] утверждает, что наибольшее количество резюме приходило от кандидатов, заметивших

вакансии на сайтах LinkedIn и Facebook.

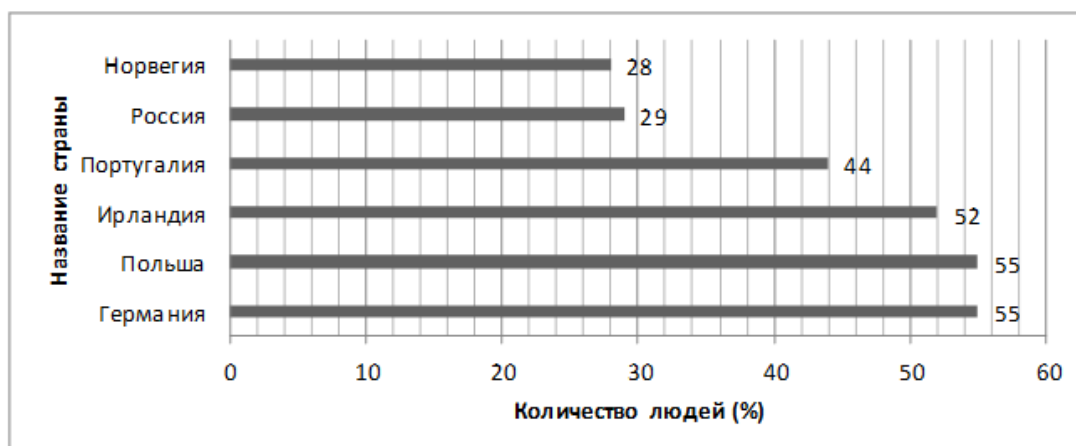


Рисунок 3 - Количество людей, нашедших работу через соц. Сети

Несмотря на то, что многие сотрудники стараются удержать свою позицию, согласно прогнозам экспертов компании, HayGroup [30] текучесть кадров в текущем году достигнет наиболее высоких значений за последнее время. Так, аналитики [30] утверждают, что уровень текучести персонала будет стремиться к 28%. Более того, такая тенденция характерна не только для Российских компаний, увеличение уровня текучести кадров будет расти во всем мире [30], вплоть до 24% к 2018 году. Эксперты утверждают [30], что около 200 миллионов человек в течение трех лет сменит свое место работы.

Основной причиной, по которой происходит возрастание уровня текучести кадров, которую выделяют аналитики компании Hay Group [30], является неумение линейных руководителей мотивировать, а также адекватно оценивать результаты работы своих подчиненных. Около половины сотрудников недовольно своей зарплатой [30], более того они жалуются на то, что не видят связь между количеством и качеством проделанной работы и полученным вознаграждением. Поэтому, эксперты пришли к выводу [30], что наиболее вероятной причиной смены рабочего места является непосредственный руководитель. Чернозубова [23] подтверждает, что уход лучших сотрудников в большинстве случаев связан

не с низкой зарплатой, а с некомпетентным руководством. Для того чтобы руководству добиться успеха, необходимо поддерживать коммуникацию с каждым сотрудником, поощрять и направлять его, что редко практикуют менеджеры современных компаний [23].

По данным кадрового агентства «КПМГ» [30], для поддержания эффективности работы компании в период неопределенности, а также для повышения конкурентоспособности, одним из приоритетных направлений в работе с персоналом стало развитие и обучение кадров внутри предприятия, что позволяет значительно сократить расходы. Такая тенденция наблюдалась в 73% иностранных и 48% российских компаниях [30]. Главной задачей было повышение производительности персонала. По словам половины опрошенных компаний [22], затраты на подбор и поиск нового персонала во второй половине 2018 года значительно сократились. При этом расходы на обучение и на развитие сотрудников уменьшились лишь в 15% фирм [22]. К таким же результатам пришли эксперты организации SEB SHL TMS [22], которые утверждают, что в настоящее время российский и зарубежный бизнес будет в большей степени ориентирован на сохранение, поддержание и развитие существующего персонала, а не на поиск, найм и обучение новых кадров. Так, в 2017 году 49% опрошенных компаний согласились с этой тенденцией [17], а в 2018 году уже 57% организаций приняли данную политику [17]. Наиболее крупные и успешные компании прибегают к практикам по выявлению и дальнейшему развитию перспективных и талантливых сотрудников [30], с этим утверждением согласились 52% руководителей. Более того, по сравнению с 2018 годом, на 13% больше топ-менеджеров самостоятельно прибегают к разработке и внедрению методик по развитию молодых талантов [30]. Генеральный директор рекрутинговой компании «Бигл» Фридрикова [34], подтверждает, что повышение производительности и эффективности кадровой политики становится первоочередной задачей менеджеров в 2019 году. Несмотря на это, многим компаниям придется нанимать новых сотрудников. Соискатели, в свою

очередь, уже на данный момент снижают свои требования и ожидания к будущему работодателю [30], и эта тенденция будет сохраняться в течение текущего года.

Все больше компаний [22] делает акцент на нематериальной мотивации персонала. Так, эксперты утверждают [22], что подъем морального духа и одновременное сокращение затрат – непростая задача, стоящая перед кадровыми менеджерами. По словам Варзар [22], в период экономической рецессии и экономического кризиса необходимо поддерживать и усиливать лояльность сотрудников. Компании должны делать как можно больше посредством меньшего количества ресурсов. С одной стороны компании вынуждены оптимизировать затраты, что ведет к сокращению числа персонала, а, с другой стороны должна обеспечиваться вовлеченность персонала в работу компании.

В связи с тем, что многие компании прибегнут к оптимизации кадрового состава предприятия, рост спроса на персонал широкого профиля также становится значимой тенденцией текущего года считает HR-менеджер Гафурова [22]. Компании нуждаются в сотрудниках, которые смогут выполнять ряд функций, зачастую превышающих требования к конкретной специальности и вакансии. При анализе объявлений на рекрутинговых сайтах [23] перечень обязанностей растет по сравнению с 2018 годом, равно как и число пожеланий к кандидату. Компаниям требуются специалисты, способные повысить эффективность организации.

Что касается уровня дохода, он, скорее всего, будет зависеть от выполнения плана каждым сотрудником лично [23]. То есть уровень дохода будет строиться согласно выбранному способу мотивации персонала. Многие компании увеличивают размер бонусной части зарплаты [43], но, в то же время, растут и требования к подчиненным. В итоге, совокупный доход в 2019 году может вырасти по сравнению с 2018 [15], в том случае, если сотрудник будет справляться с поставленными задачами и выполнять план. На рост премии, по словам аналитика компании «КПМГ» [15], могут

рассчитывать только профессионалы высокого уровня, которые смогут достичь максимальных результатов. Такие нововведения помогут оценить эффективность работы всех сотрудников на предприятии. Однако не все компании будут способны повышать бонусную часть зарплаты [18], некоторые предприятия, наоборот, будут стремиться к оптимизации расходов. В условиях текущей экономической ситуации некоторые работодатели вынуждены сокращать размер премиального фонда оплаты труда, а также размеры льгот. Сокращения не касаются добровольного медицинского страхования, однако, сотрудники больше не рассчитывают на компенсацию питания, повышение фиксированной части зарплаты, 100% компенсацию больничных отпусков и пр. [15].

В связи со сложившейся экономической ситуацией и с введением ограничений со стороны зарубежных государств, одной из ожидаемых тенденций 2019 года станет увеличение доли российских работодателей [14]. Согласно руководителю кадрового агентства «Юнити» [14], в последние месяцы число заказов от российских компаний по сравнению с зарубежными выросло. Крупные компании имеют большой «запас прочности» и в случае затяжного кризиса у них есть большие шансы выжить и продолжать развивать свою деятельность. На данный момент доля российских компаний в клиентском портфеле «Юнити» составляет 80% [14] и их число продолжает расти. Однако не следует опираться на результаты одного агентства, так как, доля иностранных компаний в других рекрутинговых агентствах превышает долю российских компаний [14] (рис. 4).

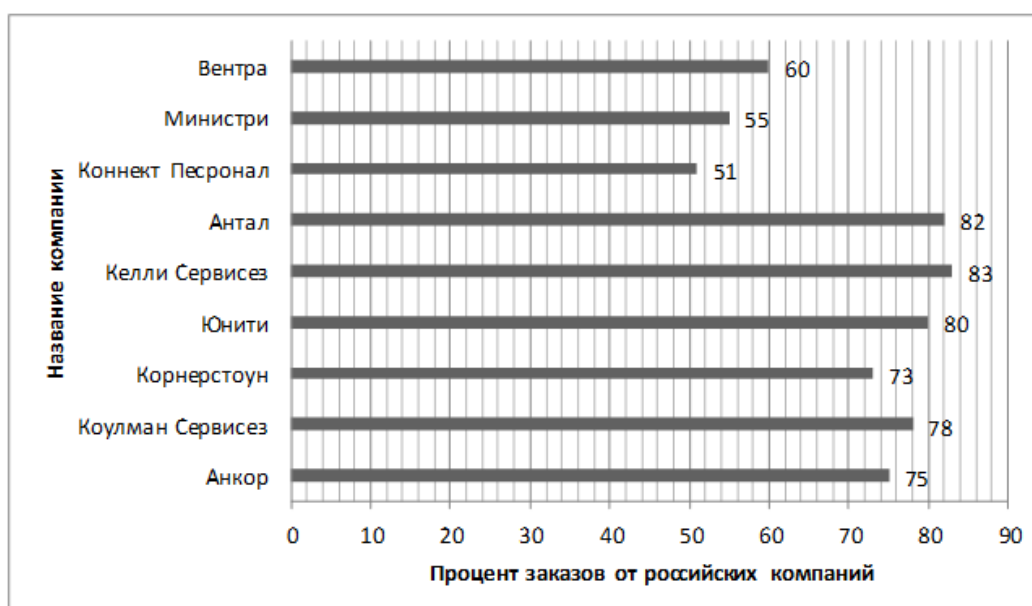


Рисунок 4 - Процент заказов от российских компаний

При анализе приведенной диаграммы [14] можно утверждать, что такие крупные компании, как «Келли Сервисез», «Антал» и «Юнити» получают более 80% заказов от отечественных компаний, в то время как процент российских компаний в некоторых агентствах не превышает 50%. Однако эксперты утверждают [22], что число заказов от российских компаний в рекрутинговых агентствах будет увеличиваться повсеместно. В первой половине 2018 года не было известно, насколько долгим и затяжным будет данная экономическая ситуация, в то время как сейчас многие организации понимают необходимость мириться с новыми условиями [22].

В связи с возникшими тенденциями появляется ряд способов [30] по борьбе с негативными последствиями грядущих изменений. Во-первых, необходимо оценить систему мотивации и поощрения персонала. В связи с тем, что на предприятия устраиваются все больше сотрудников поколения Y [30], менеджерам по кадрам следует делать акцент на том, что молодых специалистов нужно стимулировать особым образом. Постановка сложных задач, требующих полной вовлеченности персонала поможет повысить уровень лояльности сотрудников. Также система бонусов должна быть построена таким образом, что высокие зарплаты будут получать только те

сотрудники, которые будут максимально эффективно распределять свои силы и справляться с поставленными задачами [30]. Помимо этого, молодое поколение должно чувствовать, что компания предоставляет возможности для дальнейшего карьерного роста, а также является стабильной в экономическом плане [30].

Компаниям необходимо изменить процесс взаимодействия управленческого сектора с подчиненными. Линейно-личностная система управления персоналом предпочтительнее иерархической системы [16]. В случае линейно-личностной системы сотрудники ощущают себя вовлеченными в процесс принятия решений, а также появляется ощущение того, что мнение каждого сотрудника будет услышано и рассмотрено руководством.

Руководители должны учитывать тот факт, что стиль общения и поведение менеджера влияет на эффективность работы сотрудников. Менеджер должен следить за своим эмоциональным интеллектом [35], таким образом, он сможет развить в себе необходимые для лидера качества.

При использовании социальных сетей компании следует создать сообщество от имени компании [35], так, кандидаты смогут получать информацию сразу обо всех свободных вакансиях, а также будут иметь возможность ознакомиться с информацией о компании и задать интересующие вопросы. Также публикация историй успеха сотрудников сможет стать стимулом для кандидатов [35], которые стремятся развиваться внутри компании.

1.3 Направления использования кадрового менеджмента с целью развития организации

Для того, чтобы наиболее полно описать влияние кризиса на кадровую политику и на кадровый менеджмент, необходимо рассмотреть, как текущую аналитику, приведенную различными экспертами по ситуации 2017 года, так и общие подходы к антикризисной политике организации, приведенные различными авторами.

Как отмечает Бирюкова [3], необходимо рассматривать всех сотрудников предприятия, как единую экономическую систему. Также откорректированная кадровая политика должна неукоснительно соблюдать все законы и правовые акты РФ. Помимо этого, успешность вводимых методик будет соблюдаться, если руководство обеспечит равное отношение ко всем категориям сотрудников [3], а также проведет командобразующие мероприятия. Безусловно, принцип индивидуального подхода к каждому отдельно взятому сотруднику также должен воплощаться в процессе формирования новой политики. Бланк [4, с.132-223], однако, добавляет, что существуют не менее важные принципы, которые должны учитываться руководством, не упомянутые вышеприведенным автором. Данные принципы больше касаются общих направлений кадровой политики, чем конкретных действий по отношению к сотрудникам. К примеру, автором [4, с.132-223] отмечается, что организации необходимо как можно быстрее реагировать на меняющиеся условия и быть готовой к переменам. К тому же руководство компании должно располагать рядом альтернативных возможностей, с возможностью их применения в будущем.

Несмотря на то, что к каждой компании нужен индивидуальный подход при составлении кадровой политики в кризисной ситуации, тем не менее существуют универсальные формы антикризисного управления предприятием. Армстронг [13] утверждает, что организация может вести пассивную, реактивную, превентивную и активную кадровые политики. И

согласно рекомендациям [10, с. 232-240], наиболее эффективными являются: активная, при которой руководство предприятия адекватно оценивает ситуацию, возможности организации и имеет четкий план по выходу из кризиса. Реактивная кадровая политика, при которой осуществляется контроль за симптомами развития кризисной ситуации и строятся наиболее удачные варианты выхода из кризиса. Руководство компаний, выбирающих пассивную или превентивную политику, а именно, не руководствуясь четким планом действий или не располагая необходимыми ресурсами, находятся в проигрышной ситуации.

Что касается текущей ситуации, кризис 2017 года часто сравнивается со сложной экономической ситуацией, происходящей в 2008-2009 годах [28], однако работодателям не стоит полностью ориентироваться на действия компаний в то время. Основное отличие данных ситуаций заключается в том, что кризис в 2008 году развивался значительно быстрее, чем текущий [28]. Так, информация о сокращениях и о снижении зарплат стала распространяться с конца 2013 года. Уже в 2014 году многие организации объявили о сокращении штата [28].

Еще одним значительным отличием стал тот факт, что компании стали адекватно оценивать потребность в персонале [28], то есть такое явление, как раздутие штатов в организациях не было таким масштабным, как в ситуации 2008 года. К тому же, уровень зарплат в 2016-2017 годах оставался на среднем уровне [28], то есть не был завышен. Компании подошли к финансовым и кадровым вопросам более ответственно [28]. В то время как в период прошлого кризиса, зарплаты сотрудников, занимающих одинаковые должности, в различных компаниях могли кардинально отличаться. Один сотрудник был согласен на 80 тыс. рублей, а другой торговался до 140 тыс. рублей [28]. Такая ситуация объяснима в условиях захвата рынка, когда организации необходимо завлечь кандидатов и сделать условия максимально выгодными, однако, сейчас большинство компаний не нуждается в такой практике.

На сайтах по поиску работы заметно увеличилось количество резюме, запросов по различным вакансиям и откликам на различные предложения работодателей. По результатам анализа посещений крупного рекрутингового сайта [28], регистрируется около 20 млн. уникальных посещений в месяц, тогда как рекордом прошлого года было 14 млн. уникальных просмотров. Соискатели готовы переучиваться на другие специальности, а также переезжать в другие города [28], следовательно, происходит рост трудовой мобильности населения. Многие соискатели стремятся уехать за рубеж, особенно те, которые ищут работу по техническим специальностям [28]. Значительно увеличилось количество резюме и запросов о работе в Германии, США, скандинавских странах [28].

Несмотря на то, что многие организации стремятся оптимизировать кадровый состав предприятия, сокращение сотрудников - не единственный путь в борьбе с кризисной ситуацией. Многие компании смогли оперативно переориентироваться и максимально сократить импортные операции [24]. Другие организации избежали оптимизации кадров [24] путем сокращения рабочего дня и введения гибких графиков работы. Также руководители сократили премиальную часть зарплат, уменьшили затраты на социальное обеспечение, а также на внешнее обучение [24]. Компании ведут себя более осознанно и вдумчиво в текущей ситуации [28]. Резкое сокращение сотрудников затратно и может повлечь за собой судебные разбирательства. Руководство компаний осознает, что нельзя действовать опрометчиво и закрывать целые отделы [28], так как в будущем их придется открывать «с нуля». Именно поэтому ключевые сотрудники не теряют работу, даже в период сокращений. Более того, по результатам опроса руководителей крупных и средних компаний [28], только 20% организаций планирует оптимизацию кадров, тогда как 25% - увеличение кадрового состава.

Каждая организация придерживается своих способов оптимизации издержек. Основными из них являются [28]: оптимизация расходов на работу с аутсорсинговыми компаниями, также руководители прибегают к

приостановке подбора и поиска кандидатов на второстепенные вакантные должности. Наконец, компании отказываются от внешнего обучения сотрудников и проводят его внутри компании посредством линейных менеджеров и руководителей отделов. По данным сайта HeadHunter [28] около 20% компаний в декабре 2017 года урезало бюджет на проведение новогодних корпоративов.

Что касается размера зарплат, около 13% работодателей говорят об увеличении зарплатного фонда в среднем на 10-15% [28]. Остальные [28] планируют сохранить текущий уровень выплат или сократить на 10-15%. Сокращение зарплат следует ожидать сотрудникам в сфере розничной торговли, администрирования, а также ассистентам, помощникам и пр. На превышение могут рассчитывать работники на производстве, бухгалтеры, программисты и занятые на технических специальностях [28]. На данный момент лишь отдельные компании урезают зарплаты своим сотрудникам, большинство организаций удерживает размер выплат на прежнем уровне. Однако, уровень премий и вознаграждений в 2014 году увеличился на 7%, в то время как рост инфляции составил более 8% [28].

Наиболее ощутимый удар следует ожидать сотрудникам, занятым в сфере недвижимости [24]. Согласно словам директора кадрового отдела строительной компании, Sminex Татьяне Щаниной [24], наиболее вероятны сокращения, как числа работников, так и уровня зарплат. Следует также ожидать закрытия небольших филиалов, а также неприбыльных отделений. На рисунке 5 приведена динамика изменения уровня зарплат для наиболее популярных специальностей в Санкт-Петербурге с декабря 2017 года по март 2018 года [24].

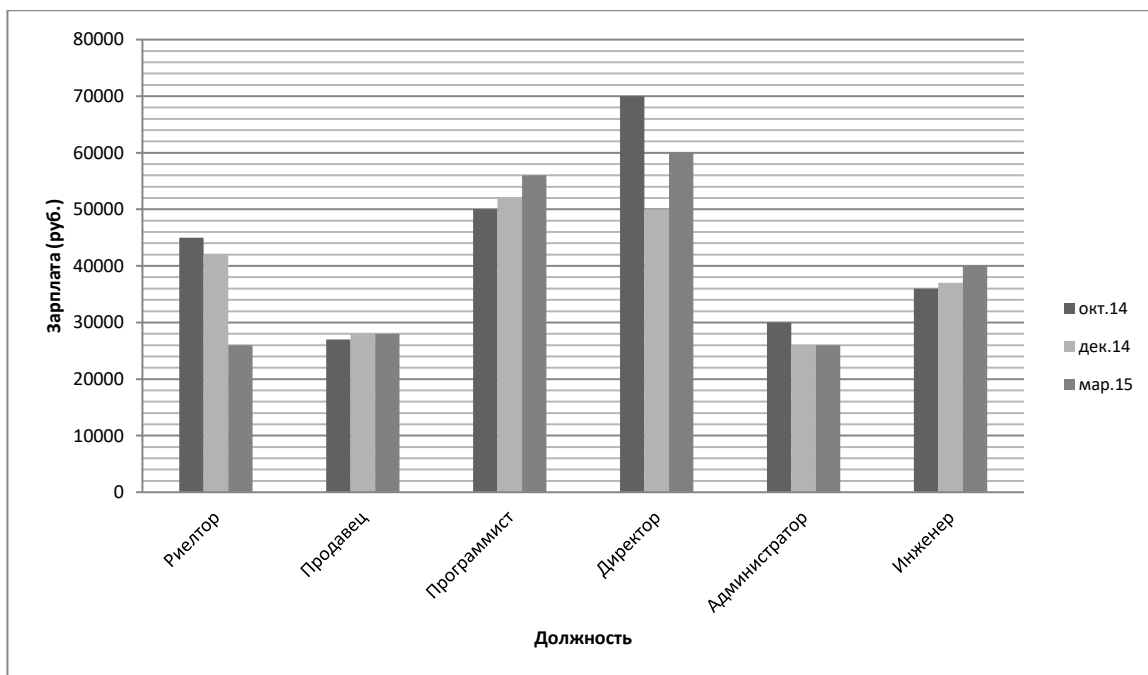


Рисунок 5 - Динамика изменения зарплат в зависимости от должности

Анализируя приведенную динамику, можно утверждать, что сотрудники, занятые на технических специальностях (инженер, программист), могут рассчитывать на повышение зарплат, а специалисты в области продаж и менеджмента будут работать на прежних условиях или с меньшими зарплатами.

Согласно директору компании, HeadHunter Юлии Сахаровой [24], в период текущего кризиса ряд отраслей является наиболее подверженным сокращению персонала. В большей степени кризис затронет те компании, которые строят свой бизнес на импорте. Организации, работающие в сфере туризма, девелопмента, ритейла, автомобильные и банковские компании являются наиболее уязвимыми в текущей экономической ситуации [24].

В период неопределённости компании должны разрабатывать индивидуальную стратегию поведения [24], опираясь не только на особенности конкретной компании, но и на тип и уровень существующей неопределенности. Различные стратегии приводятся в статьях аналитиков консалтинговых компаний и будут рассмотрены ниже. В той ситуации, когда

руководство компании будет осознавать, что в различных условиях необходимо прибегать к разным методам, компания будет иметь возможность выходить из кризиса с наименьшими потерями [24]. Недооценка масштаба неопределенности может привести к тому, что менеджеры компании выберут стратегию, не способную позволить компании ни защититься от конкурентов, ни воспользоваться возможностями, которые появляются в условиях сильной неопределенности. Зачастую менеджеры прибегают и к другой крайности [24] – неспособность проанализировать сложившуюся ситуацию, вынуждает их отказываться от строгих рамок планирования и прибегать к интуитивным и спонтанным решениям.

Эксперты выделяют 4 уровня неопределенности [3], в которые может попасть компания. Первый уровень характеризуется относительно точно прогнозируемым будущим. В данном случае аналитики в праве выбрать один возможный прогноз на будущее, который станет основой для формирования текущей стратегии. Для ее разработки используются стандартные методы – анализ рынка, исследование деятельности конкурентов, SWOT анализ, анализ пяти сил Портера и прочие.

Второй уровень предполагает существование нескольких альтернативных вариантов будущего [3]. В данном случае менеджеры должны определить набор всех наиболее возможных вариантов развития ситуации. Несмотря на то, что нельзя опираться только на одну альтернативу, руководство компании может определить вероятность того или иного варианта. Второй уровень требует от менеджеров составления как минимум двух стратегий, которые будут выбираться исходя из развития ситуации. Разработка возможных сценариев поможет понять, какие рыночные сигналы нужно отслеживать с особой тщательностью и какие слабые стороны компании необходимо усилить в первую очередь.

Третий уровень характеризуется наличием целого диапазона возможных вариантов развития событий [3]. Сценарий действия в данных условиях предполагает технологию, схожую с технологией второго уровня.

Организации должны определить ряд возможных альтернатив, а затем опираться на возникающие сигналы рынка, предсказывающие возможное будущее. В данной ситуации сценарии являются более общими, и их число растет. Однако количество возможных стратегий не должно превышать четыре или пять вариантов. Также возможно построение дерева стратегий, при использовании которого менеджеры идут от общих направлений к более частным.

Четвертый уровень, а именно полная непредсказуемость не поддается прогнозированию [3]. Невозможно определить ни диапазон возможных вариантов, ни переменные, от которых зависит будущее. Такие ситуации случаются довольно редко и очень быстро перетекают во второй или третий уровень, однако компания должна быть готова к ним. В данном случае нельзя опираться на интуицию, необходимо систематизировать все известные данные и дать обобщенный прогноз будущего. Это поможет выявить основное направление рынка и определить возможные индикаторы предстоящих изменений. Данные индикаторы помогут отслеживать эволюцию рынка и корректировать стратегию по мере поступления новых данных.

Существует ряд рекомендаций [11], касающихся малого бизнеса, которые могли бы помочь компаниям успешно выйти из сложившейся ситуации. К тому же развивающиеся предприятия также могут получить новые возможности, при условии, что будут действовать максимально эффективно.

Во-первых, необходимо прибегнуть к снижению затрат до допустимого и экономически эффективного уровня [24]. От несрочных планов, таких как ремонт или маркетинговые исследования, следует отказаться [24]. Следовательно, обязанности некоторых сотрудников потребует тщательного пересмотра. Так, необходимо потратить силы на оценку и анализ эффективности каждого линейного сотрудника, а также менеджеров отделов [22]. Данная процедура поможет определить основные направления по

оптимизации персонала – руководство будет знать, кого необходимо уволить и чьи зарплаты необходимо сократить. Необходимо оставить ровно столько сотрудников, чтобы все текущие и запланированные дела выполнялись вовремя и качественно, и чтобы при этом не оставалось незанятых работников.

Во-вторых, те компании, которые работают в сфере торговли, должны пересмотреть процесс расчета зарплат [34]. Так, те сотрудники, которые напрямую связаны с продажами, должны ориентироваться на результат. Это достижимо путем введения бонусной части зарплаты, которая будет высчитываться, как процент от суммы совершенных сделок. Таким образом, сотрудники будут мотивированы на выполнение ежемесячного плана [34], для того чтобы получить достойное вознаграждение.

В-третьих, необходимо поддерживать каналы коммуникации руководителей с сотрудниками [34]. Персонал должен четко понимать основные приоритеты компании в текущем году и осознавать, чего от него ждут менеджеры. Коммуникации между руководителями и подчинёнными являются важным этапом на пути реализации целей и стратегии организации [34]. Непонимание между сотрудниками и руководящим персоналом приводит к снижению мотивации [35], а, следовательно, и к неэффективному использованию человеческих ресурсов.

Некоторые компании, которые нуждаются в сотрудниках и могут позволить себе их найм, располагают уникальными возможностями в кризисный период. Так, менеджеры по кадрам могут устанавливать завышенные требования к соискателям и ожидать привлечения большого числа возможных кандидатов [34]. Более того, в настоящее время сотрудники соглашаются выполнять большое количество обязанностей за относительно небольшое вознаграждение [34], что также увеличивает поток соискателей.

Акцентирование внимания на системах мотивации персонала, уменьшение количества увольнений на предприятиях говорит о том, что в 2017 году кадровый рынок в России переориентируется на повышение

эффективности персонала внутри компании. Руководители будут прибегать по большей части к сокращению зарплат и издержек, а не к оптимизации численности персонала. Также для выявления существующих проблем будут проводиться аттестации и оценки подчиненных, после анализа которых будут приниматься решения о мотивации, сокращении или стимулировании сотрудников.

В связи с тем, что компании, судя по опыту 2008 года стали более осознанно подходить к стратегическому планированию, в настоящее время нет проблем с переизбытком персонала на предприятиях, именно поэтому руководству компаний необходимо будет корректировать существующую стратегию в зависимости от степени неопределенности. Это будет необходимо главным образом потому, что в 2017 году многие компании сильно зависят и активно реагируют на политические и экономические события. Вышеуказанные мероприятия помогут преодолеть кризисную ситуацию с наименьшими потерями, а в некоторых случаях даже остаться в выигрыше.

Выводы по первой главе

В период неопределённости компании должны разрабатывать индивидуальную стратегию поведения, опираясь не только на особенности конкретной компании, но и на тип и уровень существующей неопределенности. У каждой организации свое лицо, свой характер. Каждая по-своему уникальна, поскольку несет на себе отпечаток личности руководителя и только ему присущих уникальных качеств. Поэтому, чем лучше руководитель знает себя, видит свои сильные и слабые стороны, тем яснее он видит организацию, понимает процессы, происходящие в ней. Это, в свою очередь, отражается на системе мотивации персонала. А успешность организации все же зависит от сотрудников, работающих в ней. Мы считаем, что не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должен, в первую очередь, определять общую стратегию управления персоналом, которой следовало или желает следовать организация.

Глава 2. Практическая работа по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город»

2.1 Анализ эффективности развития общества с ограниченной ответственностью «Город»

Сфера сервиса и услуг – крупнейшая, популярная и успешно развивающаяся сфера современной экономики. Ежегодно количество компаний, предоставляющих многочисленные виды услуг возрастает. Несмотря на то, что каждая компания в данной сфере имеет свои особенности, существуют и общие характеристики таких организаций.

Казарина и Туренко [25] выделяют наиболее явные характеристики, отражающие управление компанией в сфере сервиса. Во-первых, месторасположение компаний, предоставляющие услуги для населения зависит от месторасположения потребителей данной услуги, а не от прочих условий. Во-вторых, потребности и нужды потребителей зачастую ценятся выше, чем соображения эффективности. Помимо этого, потребители влияют и на формирование календарного плана, принимаемого в компании.

Еще одной важной особенностью [25] является тот факт, что практически каждый сотрудник, занятый в сфере услуг должен обладать хорошими навыками общения с клиентами, а отсутствие данного качества может негативно сказаться на репутации компании. Вследствие того, что линейные сотрудники постоянно общаются с потребителями, эффективность их работы может быть легко изучена. Так, если персонал работает неудовлетворительно, клиенты будут оставлять плохие отзывы [25], которые как раз, часто связаны с процессом общения с сотрудником компании.

Что касается сотрудников работающих в сфере услуг, они являются основным активом и главным производственным ресурсом компании, так как все операции с клиентами проходят с помощью них [27]. Суть бизнеса в сфере сервиса заключается в [27] непрерывном общении клиента и

представителя компании с целью выполнения требований пользователя услуги. Безусловно, без применения различных технических устройств, работа не была бы такой эффективной [27], однако техническое оборудование не является таким значимым в данной сфере. Следовательно, чтобы удовлетворять потребности клиентов, необходимо, первым делом, организовывать работу линейных сотрудников, а именно специалистов в соответствующей сфере.

Основной принцип организации работы в сервисных компаниях заключается [6, с. 112-115] в необходимости разделения продаж и предпродажной подготовки. К примеру, в компании должен быть специалист, занимающийся предоставлением самой услуги, а также специалист, занимающийся поиском клиентов и т.п. Разделение обязанностей обеспечит порядок, возможность контроля, а также повысит качество работы отдельных групп сотрудников. К тому же процесс найма сотрудников сократится в связи с тем, что поиск кандидатов узкого профиля проще, чем поиск кандидатов, выполняющих большое количество разнообразных операций. Напротив, делегирование сотрудникам разноплановых обязанностей приведет к усложнениям.

Несмотря на то, что работа с сотрудниками становится первоочередной задачей руководства и менеджера по кадрам [6, с. 110-167], организация в целом должна работать эффективно и с этой целью необходимо обеспечить фиксирование некоторых операций и итогов документально. Таким образом, в каждой успешной компании должна вестись работа с документами. Руководители и сотрудники должны оформлять отчеты по сделкам, фиксировать планы на будущее, записывать финансовые и экономические результаты и прочее.

Для эффективной работы каждая компания должна иметь организационную структуру, отображающую процесс взаимодействия руководителей и подчиненных между собой. Акцентируя внимания на малых предприятиях, можно выделить некоторые особенности [5], характерные для

организаций сферы услуг. Несмотря на то, что рекомендуется четко разграничивать обязанности для каждого сотрудника [5], зачастую в малых компаниях присутствует низкая степень разделения обязанностей. В редких случаях руководители делят группы сотрудников на отделы. Помимо этого, уровень бюрократии в данных организациях является низким, процесс коммуникации осуществляется посредством коротких прямых информационных каналов.

Руководители, занятые в малом бизнесе, редко требуют соблюдения формальных межличностных отношений между сотрудниками [5], зачастую можно обратить внимание на расслабленный эмоциональный фон, присутствующий на предприятии. Ко всему прочему, рядовые сотрудники часто получают задания не от непосредственных руководителей, а от директора компании и других вышестоящих лиц. Наконец, малые предприятия в сфере услуг являются более гибкими и оперативными по сравнению с крупными компаниями. Из всего многообразия типов организационных структур, наиболее подходящей для малого предприятия сферы услуг [5], является простая линейная структура (рис. 6).



Рисунок 6 - Типовая структура малых сервисных предприятий

Для данной структуры характерно наличие высшей ступени

руководства, в которую входит генеральный директор, а также его заместители или помощники и администраторы. Помимо этого, присутствует основное подразделение, предоставляющее услуги, а также обслуживающий персонал. Схема типовой структуры представлена на рисунке 6 [5].

Сопоставляя вышеприведенную структуру со структурой агентства недвижимости, можно привести пример линейного руководителя типового риэлтерского агентства. Линейными руководителями являются руководители отдела продаж, руководители отдела по работе с клиентами, по рекламе и пр. В то время как исполнителями являются риелторы, маркетологи, специалисты по работе с клиентами, аналитики и пр. Служебный персонал такой как уборщики и охранники в основном привлекаются из аутсорсинговых фирм.

Помимо этого, фиксируются случаи закрытия сервисных компаний [11], особенно это касается сферы связи и почтовых услуг. Сфера ритейла и недвижимости также находится в зоне риска. Эксперты [11] прогнозируют снижение спроса на услуги в данной сфере в связи со снижением покупательной способности жителей Санкт-Петербурга и России в целом.

Компании, занятые в сфере недвижимости, как составляющая сервисных компаний будут обладать схожими характеристиками, однако необходимо обратить внимание на специфические особенности развития текущей ситуации в данных организациях.

Количество арендаторов коммерческой недвижимости значительно сократится [21] в течение 2015 года. Данная ситуация повлечет за собой такие условия, при которых многие компании-арендаторы пересмотрят свои планы по поводу развития бизнеса или решит закрыть некоторые филиалы.

Однако, существует и противоположное [3], согласно которому весь российский рынок коммерческой недвижимости ожидает застой. Однако, несмотря на то, что по всей стране прогнозируется сокращение количества сделок, в крупных городах возможен рост в сезонные периоды. Тем не менее, коммерческая недвижимость будет держаться на прежних позициях и спрос

на офисные помещения продолжит оставаться приоритетным направлением развитием данного рынка. В связи с удорожанием мировых валют в течение 2016-2017 года ставки арендной платы могут увеличиться [27] на 10-15%, в то время как арендная плата за торговые точки может увеличиться на 20%.

Согласно аналитикам компаний [27], входящих в ассоциацию риелторов по Челябинской области, в течение 2019 года прогнозируется уход с рынка небольших агентств недвижимости или их поглощение более крупными и успешными компаниями. Причиной станет сокращение спроса на услуги неизвестных молодых компаний, которые не успели зарекомендовать себя на рынке. Данная ситуация имеет связь с кризисом 2008 года [27], во время которого закрылось большое количество малых агентств, а доходы успешных компаний сократились вплоть до 50%.

Генеральный директор компании ООО «Город» [27] считает, что данный кризис является своеобразной «проверкой на прочность и выносливость», которую смогут пройти лишь те организации, которые предоставляют качественные и комплексные услуги. Также он добавляет [27], что компании с продуманной стратегией и наличием постоянных клиентов находятся в более выгодной ситуации, чем те компании, которые ориентируются только на настоящий момент без ориентиров на будущее.

В данной ситуации, когда будущее предсказать практически невозможно, продолжают функционировать те компании, которые своевременно реагируют на изменения и могут быстро подстраиваться под текущую ситуацию. Сейчас наиболее рациональным решением будет вложение средств в обучение ключевых сотрудников.

Также возможна тенденция [27], при которой в целях повышения спроса, маленькие агентства снизят цены на услуги риелторов. Однако, что касается успешных компаний, здесь возможен обратный процесс. В связи с повышением квалификации кадров, компании могут предпочесть политику повышения стоимости услуг агентов по недвижимости. Помимо этого, некоторые организации могут расширить спектр предоставляемых услуг, а

также разработать схемы по привлечению новых клиентов в период кризиса.

Кризисная ситуация 2018 года затрагивает все сферы общественной жизни [21], в том числе и сервисные компании, а также компании, занятые в сфере недвижимости. Однако специфика данного бизнеса позволяет выявить некоторые особенности развития текущей ситуации, характерные для рассматриваемой сферы.

Эксперты утверждают [21], что в связи с тенденцией удешевления рубля, многие из арендаторов коммерческой недвижимости откладывают процесс съема помещений на продолжительный срок. В связи с тем, что многие компании урезают бюджеты, руководители отказываются от открытия новых филиалов в период кризиса, следовательно, спрос на коммерческую недвижимость падает.

Многие руководители осознают [30], что в текущей ситуации количество клиентов будет сокращаться, а доходы будут падать. Именно поэтому менеджеры выбирают такую стратегию, при которой компания предпочитает максимально сократить расходы и ждать развития и улучшения ситуации. Данная стратегия зачастую является проигрышной [30], так как компания ослабевает и уступает место конкурентам, которые при выходе из кризиса значительно опередят «пассивную» компанию. Компаниям необходимо находить возможности для развития в период кризиса возможно не внешне, а внутренне, не расходуя большого количества ресурсов.

Во-первых, агентства должны грамотно реагировать на непредсказуемое развитие ситуации [11], а также на тревожное состояние общества в целом. Несмотря на то, что сейчас ощущается спад на рынке недвижимости, компании не должны готовиться к уходу с рынка, необходимо более тщательно продумывать предстоящие сделки и адекватно оценивать свои возможности.

Во-вторых, в период кризиса руководство компании должно [11], в первую очередь, проанализировать текущее состояние компании и понять, от каких расходов следует отказаться. Также нужно выделить основные статьи

затрат, которые не подлежат сокращению. Помимо этого, необходимо обозначить и спланировать пути выхода из кризисной ситуации учитывая предыдущий опыт и существующие проблемы.

В-третьих, [11], в связи с тем, что многие компании сокращают штат сотрудников, большое количество квалифицированных специалистов оказываются в активном поиске работы. В том случае, если агентство нуждается в опытных сотрудниках, следует рассмотреть возможность внеплановых затрат с целью найма специалиста на выгодных условиях.

Наконец, компаниям следует [11] акцентировать внимание на внутреннем развитии. Обучение сотрудников в период кризиса поможет повысить количество сделок, а, следовательно, увеличить выручку. Улучшение сайта компании поможет привлечь клиентов, особенно при размещении на сайте информации о выгодных предложениях компании. Ко всему прочему, проведение семинаров о привлечении новых клиентов также способствует увеличению спроса на услуги организации.

Таким образом, можно сказать, что сфера недвижимости, как и сфера услуг находится под большим влиянием текущей экономической ситуации и многие малые и молодые предприятия находятся в зоне риска и могут обанкротиться. Поскольку персонал является ценным и наиболее важным ресурсом в данной сфере, руководители должны уделять особое внимание разработке стратегии по работе с сотрудниками в сложных экономических ситуациях.

Компания ООО «Город» является обществом с ограниченной ответственностью и существует на рынке недвижимости с 2008 года. В течение одиннадцати лет компания активно развивалась и к настоящему времени смогла остаться экономически эффективной организацией. Основным направлением деятельности компании являются операции связанные с покупкой недвижимости.

Компания существует на рынке недвижимости уже 11 лет.

По состоянию на 2018 год, в компании ООО «Город» работает 29

постоянных сотрудников, включая руководителей. В связи с тем, что предприятие является малым и число сотрудников не превышает 30, руководством компании была выбрана линейная организационная структура, которая схематично изображена на рисунке 7.



Рисунок 7 - Структура предприятия «Город»

Что касается сотрудников, основной успех организации зависит от специалистов по покупке объектов недвижимости в новостройках и на вторичном рынке, занятых в компании, а именно специалистов по развитию. Именно они изучают рынок недвижимости в городе Копейске, находят наиболее перспективные объекты, затем проводят анализ объекта. Если квартира или офис прошел все предыдущие этапы, тогда заключается сделка с владельцем объекта, в ходе которой сотрудник организации старается продать помещение на наиболее выгодных для собственника условиях. Таким образом, анализируя структуру, приведенную выше, можно сказать, что в компании есть два основных отдела.

Специалисты отдела развития занимаются поиском помещений, оценкой их прибыльности и осуществлением сделок купли-продажи с владельцем помещения. Сотрудники кадрового отдела осуществляют подбор кадров и работу с коллективом предприятия. Все отделы тесно связаны друг

с другом.

Компания насчитывает 29 сотрудника, 3 из которых являются руководителями отделов, а также в это число входит генеральный директор. В компании занято 17 специалистов, каждый из которых ведет ряд объектов, сделки по которым уже совершены, а также занимается поиском клиентов для будущих сделок. Кадровый отдел состоит из 3 менеджеров по персоналу, которые осуществляют операции найма, подбора кандидатов, разработку и введение техник кадрового менеджмента, а также составлением отчетов и ведением документов. Служба бухгалтерии и юридической помощи отведены на аутсорсинг.

Анализируя существующую систему кадрового менеджмента, можно выделить ряд мероприятий, которые проводятся в компании с определенной периодичностью и, следовательно, их можно охарактеризовать. Во-первых, необходимо описать систему подбора и найма персонала (рис. 8). Компания ООО «Город» осуществляет поиск кандидатов через такие рекрутинговые сайты, как Headhunter и Superjob. При этом, рекрутеры занимаются как активным поиском, изучая различные резюме, так и пассивным, принимая отклики от кандидатов, заинтересовавшихся вакантной позицией. На данный момент в компании нет вакантных позиций, следовательно, объявления на сайтах отсутствуют.



Рисунок 8 – Алгоритм отбора персонала

Процесс отбора кандидатов проходит в несколько этапов. Независимо

от того, сам соискатель откликнулся на вакансию или резюме было найдено менеджерами по кадрам, с кандидатом проводится телефонное интервью. С помощью данного этапа отсекаются случайные анкеты и анкеты, не подходящие по основным параметрам. При согласии обеих сторон, кандидату назначается личная встреча, которая проходит в офисе компании, и которая проводится одним из рекрутеров, руководителем отдела и в редких случаях при участии генерального директора. При успешном прохождении собеседования, кандидат принимается в компанию. Те соискатели, которые не прошли отбор, однако показали хорошие результаты, заносятся в резерв и рассматриваются в последующих процедурах найма.

Что касается требований к кандидатам они не являются завышенными и при анализе аналогичных вакансий, можно сказать, что требования, предъявляемые компанией ООО «Город» являются стандартными. Так, от специалистов по продаже недвижимости требуется высшее образование, навыки работы с ПК, коммуникативные способности, а также приветствуется опыт работы в данной сфере. Аналогичные требования предъявляются к соискателям на должность специалистов по развитию.

Процесс поиска сотрудников занимает в среднем 2-3 недели в зависимости от ситуации на рынке труда, а число кандидатов за один период достигает 5-7, также в зависимости от ситуации на рынке труда. В связи с тем, что число объектов, проданных компанией постепенно растет, следовательно, система поиска и найма сотрудников должна быть хорошо налажена.

После прохождения этапов отбора и найма кандидатов начинается процесс адаптации сотрудников, который не имеет четких временных рамок. В течение того времени, когда идет оформление сотрудников, руководитель отдела кадров проводит экскурсию по компании, а также знакомит нового сотрудника с остальным персоналом. Также происходит знакомство с генеральным директором компании в случае, если директор не присутствовал на собеседовании с кандидатом. Далее сотрудник передается руководителю

того отделения, в которое был принят соискатель. Менеджер, в свою очередь, подробно рассказывает об основных обязанностях подчиненного и предоставляет ему возможность ознакомиться с новым рабочим местом. После проведенных мероприятий новый сотрудник приступает к выполнению своих должностных обязанностей.

В каждой компании ведется учет текучести кадров, позволяющий оценить эффективность существующей системы кадрового менеджмента, а также удовлетворенность сотрудников условиями труда. Для того, чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров, необходимо обратиться к формуле (1). [6, с. 170]

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дис}}) \times 100 / S, (1)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$ – общее число уволенных по собственному желанию за год;

$X_{\text{дис}}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины за год;

S – среднесписочная численность персонала за год, которая вычисляется, по формуле (2) [6, с.178].

$$S = ((S1 + S2) / 2 + (S2 + S3) / 2 + \dots + (S12 + S1n) / 2) / 12, (2)$$

где S – среднесписочная численность;

$S1, S2, \dots, S12$ – списочная численность на первое число каждого месяца отчетного года;

$S1n$ – списочная численность на первое января следующего года.

Таким образом, среднесписочная численность персонала за 2014 год равняется:

$$S = ((25 + 25) / 2 + (25 + 24) / 2 + (24 + 25) / 2 + (25 + 24) / 2 + (24 + 23) / 2 + (23 + 23) / 2 + (23 + 23) / 2 + (23 + 23) / 2 + (23 + 23) / 2 + (23 + 22) / 2 + (22$$

$$+ 22) / 2 + (22 + 22) / 2)) / 12 = 23,38.$$

Тогда коэффициент текучести будет равняться: $K_{\text{тек}} = (4 + 0) \times 100 / 23,38 = 17\%$

Данный коэффициент является завышенным [6] для рассматриваемой компании, следовательно, можно сделать вывод о том, что существующая система кадрового менеджмента не является совершенной и требует внимательного изучения.

Следующим мероприятием кадрового менеджмента являются техники мотивации персонала. Так, говоря о материальной мотивации, следует рассмотреть существующую систему оплаты труда. Всем сотрудникам за исключением руководства, а также отдела кадров выплачивается ежемесячный оклад, а также существует система премирования. Размер премий зависит от количества заключенных сделок (как случаев заключения договора об аренде, так и купли-продажи), а также от суммы заключенных сделок. Таким образом, каждый сотрудник стремится завершить сделку на наиболее выгодных для компании условиях, а также найти как можно больше перспективных предложений и вариантов сотрудничества.

Помимо премий, руководство компании приняло традицию дарения подарков на крупные праздники (Новый Год, День Рождения, 8 марта). Таким образом, сотрудники чувствуют себя нужными компании и замеченными руководством. Несмотря на то, что подарки не являются дорогостоящими, эмоции от их получения являются положительными и как следствие, они влияют на эмоциональный фон в компании.

Рассматривая техники нематериальной мотивации, на данном предприятии также используются такие методики, как мотивирующие совещания, публичная благодарность, возможность свободной организации рабочего места, а также номинация «Лучший сотрудник месяца», которая присуждается работнику, совершившему самую выгодную сделку в финансовом плане.

Таким образом, можно сказать, что несмотря на малый возраст компании,

а также на небольшие размеры, данная организация является успешной в сфере недвижимости. Помимо этого, руководство компании делает верные шаги при формировании системы кадрового менеджмента в ООО «Город», однако при анализе текучести кадров, были выявлены негативные результаты, свидетельствующие о несовершенстве системы существующих техник по работе персоналом. Руководство компании делает верные шаги при формировании системы кадрового менеджмента в ООО «Город», однако на данный момент система кадрового менеджмента не является совершенной.

Данное исследование носило как качественный, так и количественный характер, так как в процессе изучения происходящего явления, исследователь собирал, как точные данные, построенные на результатах анкет с закрытыми вопросами, так и данные, полученные в ходе наблюдения за ситуацией в компании.

Сбор и анализ необходимых данных осуществлялся в период производственной практики, то есть с 02.03 по 07.03 и с 06 апреля по 24 мая 2019 года на изучаемом предприятии. Вся необходимая информация была собрана в течение первых трех недель и была проанализирована в течение последующих трех недель практики, что позволило оставить достаточное количество времени для интерпретации полученных результатов.

В процессе исследования автором были использованы следующие методы сбора информации: анализ документов и отчетов компании, наблюдение, анкетирование и интервью. Данные методы помогли решить задачи, поставленные в начале работы. После сбора полученной информации все данные были оформлены в отчет и проанализированы. Следует рассмотреть процесс использования каждого из методов подробнее.

В процессе анкетирования исследователь общался с респондентом посредством составленных заранее анкет. Автором была составлена анкета, которая предназначалась для опроса всех линейных сотрудников компании. Основной целью проведения анкетирования среди подчиненных стало

получение информации о степени удовлетворенности сотрудников существующими методиками и практиками кадрового менеджмента.

Анкета состояла в основном из закрытых вопросов, что позволило составить наиболее объективную оценку полученных результатов. Образец анкеты опубликован в приложении 1. В связи с тем, что в компании занято 29 сотрудника, из которых 17 являются линейными работниками, следовательно, стало возможным раздать анкеты всем подчиненным, таким образом, анкетирование являлось сплошным. Автор использовал два основных способа доставки анкет. Некоторые из сотрудников ввиду их должностных обязанностей редко присутствуют на своем рабочем месте в офисе, их работа носит скорее разъездной характер. Поэтому целесообразно было использовать такой способ доставки анкет, как почтовая рассылка. По анализу кадрового состава рассматриваемого предприятия, 7 сотрудников большую часть рабочего времени проводят вне офиса, что позволило исследователю получить результаты опроса по e-mail. Данный вид доставки анкет является удобным в связи с тем, что респондент имел доступ к материалам анкеты в любое время, а, следовательно, смог заполнить ее в любой удобный момент. Также заполненные результаты анкеты были оформлены в электронном виде, что упростило процесс переноса данных в программу для дальнейшего анализа.

Многие сотрудники офиса изъявили желание получить бумажный вариант анкеты, так как это давало возможность заполнить анкету во время рабочего перерыва. Именно поэтому было решено раздать анкеты во время рабочего процесса тем сотрудникам, которые основную часть времени проводят в офисных помещениях. Данный способ также является удобным и позволяет быстро получить результаты, так как многие респонденты предпочитали заполнять анкету непосредственно сразу после ее раздачи.

Исследователь организовал раздачу анкет на первой неделе производственной практики, то есть в период с 02.03 по 07.03. Заполненные анкеты были собраны или получены по почте до 10.04, таким образом, все

респонденты располагали достаточным количеством времени для заполнения материалов. Также за данный промежуток времени респонденты смогли задать вопросы по анкете, в случае их возникновения. Исследователь, в свою очередь, после получения результатов успел провести их анализ и сделать основные выводы к концу производственной практики.

Следующий метод сбора информации – интервью. Образец списка вопросов для данного метода сбора информации представлен в приложении 2. Респондентами были руководители предприятия, а именно генеральный директор, руководитель отдела кадров, а также руководитель отдела развития. Целью проведения интервью является сбор информации о существующих методах кадрового менеджмента, а также о планах по развитию системы по работе с персоналом в будущем. Данный способ сбора информации считается наиболее оптимальным, так как в связи с занятостью руководящего состава предприятия, раздача анкет не была бы эффективной.

Интервью носило формализованный характер, то есть все задаваемые вопросы зачитывались интервьюером, однако заготовленные варианты ответа не озвучивались. Таким образом, исследователь смог заранее составить список интересующих его вопросов со свободным вариантом ответа. Интервьюер следил за тем, чтобы респонденты не отклонялись от темы опроса, с целью получения наиболее точных формулировок ответов на заданные вопросы.

Интервью проводилось в группе, со всеми руководителями одновременно, что помогло получить полные, развернутые ответы на поставленные вопросы. Ввиду занятости руководителей, проведение интервью проходило в конце одного из совещаний руководящего состава, когда интервьюеру было выделено дополнительное время для проведения опроса. Проведение интервью было осуществлено во время второй недели производственной практики, таким образом, у интервьюера была возможность согласовать точную дату и время проведения устного опроса. Время проведения интервью составило 15 минут, что является оптимальным,

поскольку это позволило получить ответы на все поставленные вопросы и не задерживать руководителей компании.

Метод наблюдения был направлен на отслеживание и фиксацию тех важных моментов в рабочей деятельности компании, которые помогли описать климат внутри организации, а также понять верно ли функционируют все процессы кадрового менеджмента. Перед проведением наблюдения был составлен план исследования компании изнутри, в котором были отмечены основные моменты, которые требуют первичного внимания, а также было указано число наблюдаемых сотрудников, сроки наблюдения и дополнительная информация. Образец плана представлен в приложении 3.

Процесс наблюдения проходил на протяжении всего периода производственной практики, то есть на протяжении 8 недель. Данный метод носил открытый характер, то есть наблюдение было явным. Сотрудники осознавали и были предупреждены о том, что на предприятии находится исследователь. Автор систематически делал заметки, а также вел дневник, который помог проанализировать ситуацию в компании после окончания производственной практики. Заметки содержали информацию о времени прихода и ухода сотрудников, количестве перерывов, а также описание происходящих ситуаций внутри компании. В процессе общения с сотрудниками, автор смог определить общее психологическое состояние коллектива, наличие или отсутствие агрессии и прочие аспекты трудовой деятельности.

Преимущества использования данного метода заключались в том, что наблюдатель являлся непосредственным участником происходящих событий, а также мог составить мнение, обособленное от мнения сотрудников. Помимо этого, при анализе данный метод также был полезен ввиду того, что его результаты можно было сравнить с результатами анкетирования и интервью. Анализ документов проводился в конце производственной практики, однако, сбор информации об организации осуществлялся в течение всего периода пребывания исследователя на предприятии.

Основным источником информации служили те выписки и те сообщения, которые содержались в отчетах компании, а также в докладах, проводимых на собраниях руководителями. Помимо этого, просматривались интернет источники, а также газетные статьи, в которых упоминалась изучаемая организация. Основной проблемой сбора информации через интернет, а также через бумажные источники информации являлось то, что организация была основана недавно и действует только на рынке Санкт-Петербурга, а также является малым предприятием. Данные факты свидетельствуют о том, что могли возникнуть трудности с поиском нужной информации о данной компании. Помимо этого, не вся документация, которая находится внутри компании доступна лицам, не занятым в компании. Поэтому исследователь не получил полного объема информации о финансовом положении организации.

Данные полученные из документов помогли оценить уровень выручки, а также годовой оборот и прочие финансовые данные, способные зафиксировать динамику роста эффективности предприятия за весь период его существования. Анализ отчетов и сводок компании является объективным методом исследования, так как все данные были подкреплены отчетом бухгалтерии и утверждены генеральным директором.

После того, как вся информация была собрана исследователь проанализировал полученные данные, каждый тип данных был изучен отдельно, по каждому анализу был оформлен отчет, который был обобщён и использован для формирования рекомендаций для исследуемого агентства.

Данные, полученные из анкет, были занесены в программу SPSS для тщательного анализа. Данная программа позволила произвести частотный анализ и построить перекрестные таблицы, с помощью которых были определены основные факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников. В результате исследователем были получены сводные таблицы, которые помогли выявить основные проблемы, существующие компании, а также вывести ряд причин, которые могли спровоцировать их появление.

При анализе интервью был использован аналитический процесс, предложенный Квале (Kvale) [12, с.212-256], [46]. Во-первых, полученные заметки были внимательно прочитаны и проанализированы. Затем была проведена категоризацию значений, а именно длинные предложений были сведены к коротким, обозначались лишь самые важные вещи, относящиеся к теме. В интерпретации ответов могли использоваться символы “+” или “-” для обозначения наличия или отсутствия явления. После организации категорий исследователь смог дать емкие ответы на изначальные вопросы, которые позволили описать существующую систему кадрового менеджмента и планы руководства на дальнейшее развитие ситуации.

Заметки, полученные в ходе наблюдений, были отсортированы по таким тематикам, как время прихода/ухода сотрудников, эмоциональный климат внутри организации, количество и продолжительность перерывов внутри компании, степень загруженности сотрудников и пр. Исходя из полученных данных исследователь оформил отчет, в котором были описаны основные недостатки в функционировании кадрового менеджмента, а также положительные стороны, которые мотивируют и стимулируют сотрудников.

Все проанализированные документы помогли составить оценку экономической ситуации в компании, а также определить динамику развития организации ООО «Город» начиная с 2015 года. Принимая во внимание полученные результаты, исследователь составил программу кадрового менеджмента для данного предприятия, которая учитывала оптимизацию издержек и вложения средств в необходимые мероприятия и методы. Помимо этого, анализ текущей ситуации агентства помог выявить его уязвимые места, а также определить, какие методики по работе с персоналом являются эффективными в настоящий момент.

2.2 Рекомендации по использованию кадрового менеджмента с целью развития общества с ограниченной ответственностью «Город»

При анализе анкет, которые были выданы линейным сотрудникам организации, была использована программа SPSS. Результаты данного исследования приведены ниже. Выборка проведенного исследования составила 18 сотрудников, возраст которых находится в пределах от 25 до 55 лет

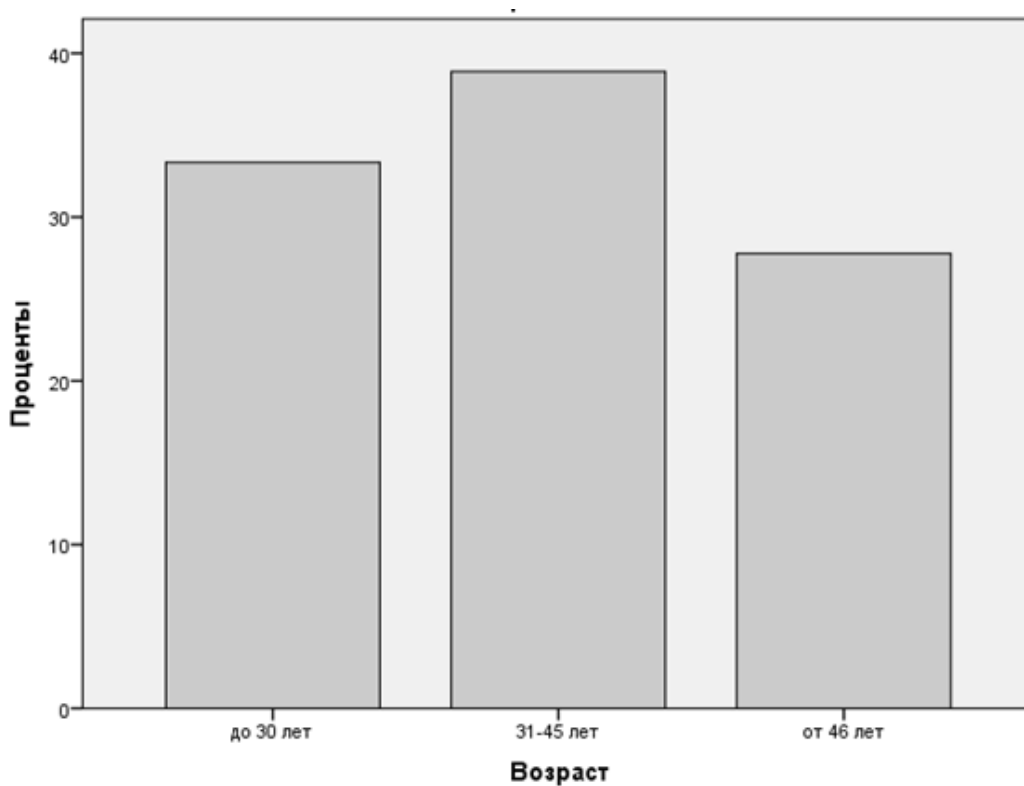


Рисунок 9 – Диаграмма возраста сотрудников

Анализ выборки свидетельствует о том, что возраст сотрудников подвержен нормальному распределению, так, в компании работает 33% подчиненных в возрасте до 30 лет, 39% подчиненных от 31 года до 45 лет и около 28% подчиненных старше 46 лет (рис.9).

Что касается стажа работы сотрудников, проанализировав результаты проведенного анкетирования, можно сделать вывод о том, что, около

половины сотрудников занято на данном предприятии в промежутке от 1 года до 3 лет (таблица 2). Однако, процент новых сотрудников и тех, кто работает в компании больше трех лет соответствуют закону о нормальном распределении. Следовательно, около 5 сотрудников в данной компании еще проходят процесс адаптации. У большинства сотрудников опыт работы в данной сфере является небольшим, так, учитывая другие места работы по данной специальности, большинство сотрудников имеет стаж работы меньше 5 лет.

Таблица 2 - Стаж работы сотрудников

Стаж работы в данной компании					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	меньше года	5	27,8	27,8	27,8
	1-3 года	8	44,4	44,4	72,2
	больше 3 лет	5	27,8	27,8	100,0
	Всего	18	100,0	100,0	
Стаж работы в общем					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	меньше 5 лет	10	55,6	55,6	55,6
	5-10 лет	3	16,7	16,7	72,2
	более 10 лет	5	27,8	27,8	100,0
	Всего	18	100,0	100,0	

Для того чтобы проанализировать удовлетворенность сотрудников системой оплаты труда, был рассмотрен вопрос из приложения 1, который затрагивал соотношение размера премий и размера оклада. Так, согласно рисунку 10, можно утверждать, что всего 28% сотрудников полностью устраивает система оплаты труда, принятая на предприятии, которая заключается в том, что зарплата сотрудников складывается из 70% премий и 30% фиксированного оклада. Тогда как 72% сотрудников не удовлетворено существующим соотношением размера оклада и размера премиальной части заработной платы. Более того, около 40% работников считает, что процент оклада должен быть увеличен, и лишь 11% считает, что процент оклада

должен

равняться проценту премий. Необходимо провести анализ экономического состояния компании с целью определения возможности и целесообразности исполнения пожелания сотрудников.

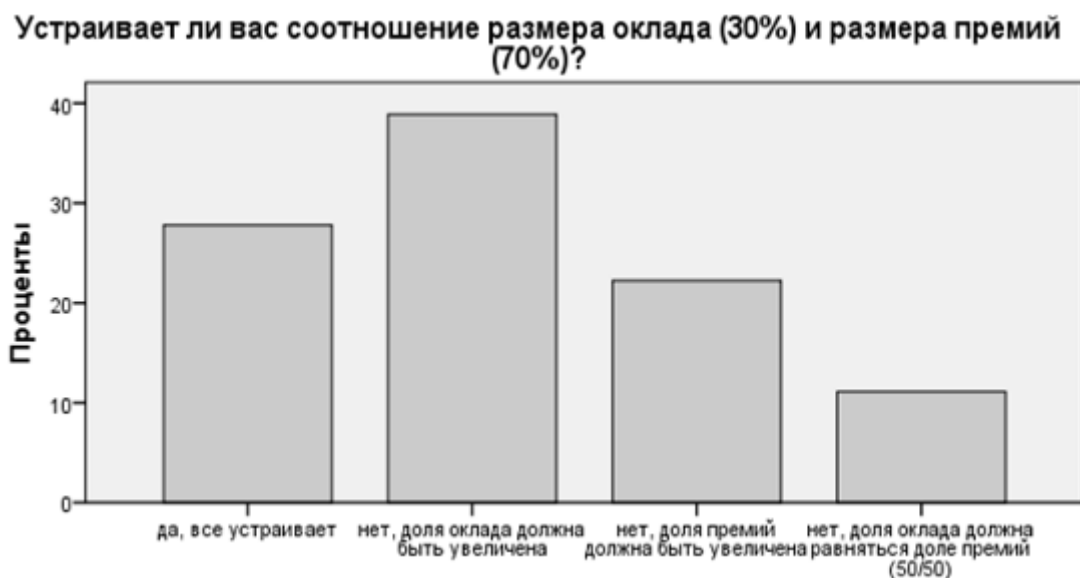


Рисунок 10 - Удовлетворенность сотрудников системой оплаты труда

При ответе на вопрос о желании участвовать в различных совместных выездах и собраниях внутри компании в свободное от работы время большинство сотрудников (55,6%) изъявило желание об участии в подобных мероприятиях, тогда как 8 человек либо не ответили утвердительно (33%), либо уклонились от ответа (11%). Данный опрос (рис. 11) показал, что подобные мероприятия будут пользоваться спросом. Совместные выезды помогают повысить уровень командной работы в коллективе, а также сплотить сотрудников, однако, они являются весьма затратными и не всегда дают положительные результаты. Помимо этого, следует учесть, что в данной компании все сотрудники являются конкурентами по отношению друг к друг. Следовательно, необходимо оценить, будет ли возможно проведение выездных мероприятий в текущей ситуации и есть ли потребность в данных выездах.



Рисунок 11 - Участие в совместных выездах

Согласно результатам опроса, которые были представлены графически на рисунке 12, можно утверждать, что денежное или материальное вознаграждения за успехи в работе приветствуется сотрудниками и мотивирует их работать усерднее. Большая часть работников (44%) стала бы работать усерднее, если бы размер приза стоил затраченных усилий. Вне зависимости от суммы или размера материального вознаграждения 6 сотрудников (33%) стали бы прилагать больше усилий в работе при официальном введении вознаграждения. Согласно ответам 4 человек (22%) наличие материального приза за результаты работы не повлияет на продуктивность их работы.

Таким образом, можно сказать, что лишь малая часть коллектива не подвержена таким видам материального стимулирования, как премии и призы за успехи в работе. Значит, следует определить возможность введения дополнительных методов стимулирования с целью повышения производительности труда. Необходимо рассматривать как материальные, так и нематериальные способы мотивации сотрудников.

Стали бы вы работать усерднее, если бы за звание «работника месяца» предлагался денежный приз или подарок?

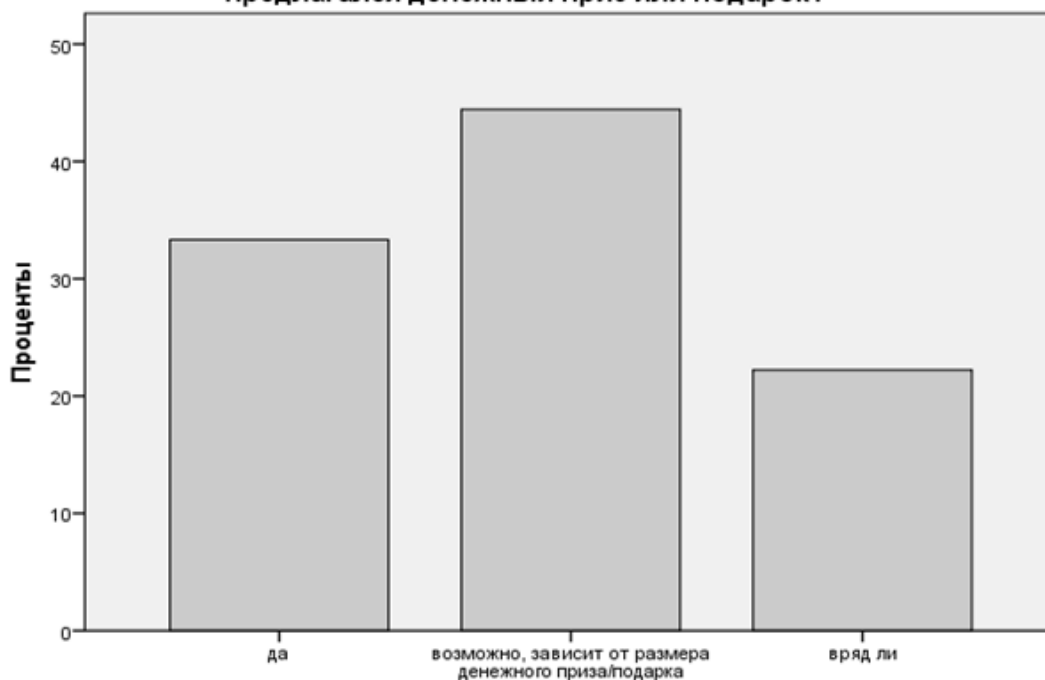


Рисунок 12 - Влияние материального стимулирования на продуктивность сотрудников

Для оценки эмоционального фона в коллективе был задан вопрос, который заключался в измерении уровня стресса подчиненных в организации (таблица 3). Согласно ответам респондентов, большая часть сотрудников время от времени находится в стрессовом состоянии – 3 из которых (16,7%) часто пребывают в тревожном состоянии, и 8 (44%) чувствуют дискомфорт время от времени. Данная тенденция говорит о негативном эмоциональном фоне, присутствующем в коллективе. Стресс в любом виде отрицательно сказывается на результатах работы сотрудников и может также негативно повлиять и на удовлетворенных сотрудников.

Таблица 3 - Измерение уровня стресса на предприятии

Испытываете ли вы стресс во время рабочего процесса?					
		Частота	Проценты	Процент допустимых	Накопленный процент
Допустимо	да, я часто чувствую тревогу/дискомфорт	3	16,7	16,7	16,7
	нет, все устраивает	7	38,9	38,9	55,6
	да, я испытываю стресс время от времени	8	44,4	44,4	100,0
	Всего	18	100,0	100,0	

Для определения взаимосвязи между различными критериями, необходимо проанализировать таблицы сопряженности и провести тест на хи-квадрат. Для того чтобы выявить возможные причины стресса на предприятии нужно сравнить такие переменные как удовлетворенность системой оплаты труда и климат внутри организации с уровнем дискомфорта респондентов, а также учесть возможный период адаптации некоторых сотрудников.

Что касается, степени удовлетворенности системой оплаты труда и влиянии данного фактора на уровень стресса, можно утверждать, что существует сильная зависимость между данными критериями (рис. 13). Хи квадрат в данном случае равен 11. Те сотрудники, которые часто испытывают стресс на работе считают, что размер оклада должен быть увеличен, таким образом, можно сказать, что стресс данных сотрудников связан с невозможностью с большой степенью вероятности рассчитать свой доход. В то время как те сотрудники, которые удовлетворены малым процентом оклада в большей степени чувствуют себя комфортно во время рабочего процесса.

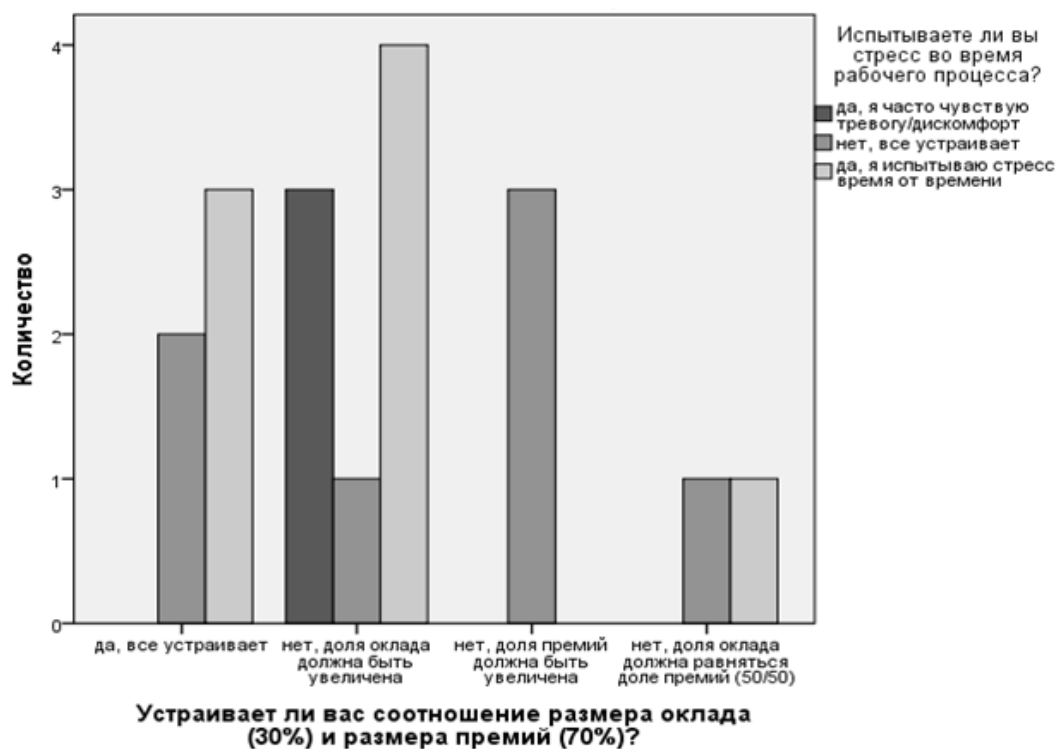


Рисунок 13 - Зависимость уровня стресса от удовлетворенности системой оплаты труда

Два других вопроса, приведенных в анкете были проанализированы вручную. На вопрос о наибольшем стимуле в работе, варианты ответа на который требовалось проранжировать от меньшего к большему, большинство опрошенных на первое место поставили размер премий (рис.14). Данный вопрос анализировался путем суммирования оценок по каждому варианту ответа, что позволило выявить наиболее значимые стимулы в работе. Второе место разделилось между двумя вариантами – привилегиями для лучших сотрудников, вес которого равняется 63 баллам человек и соц. пакетом, сумма баллов которого составляет 65. Публичная похвала и подарки, в основном, были отмечены как наиболее слабые стимулы.

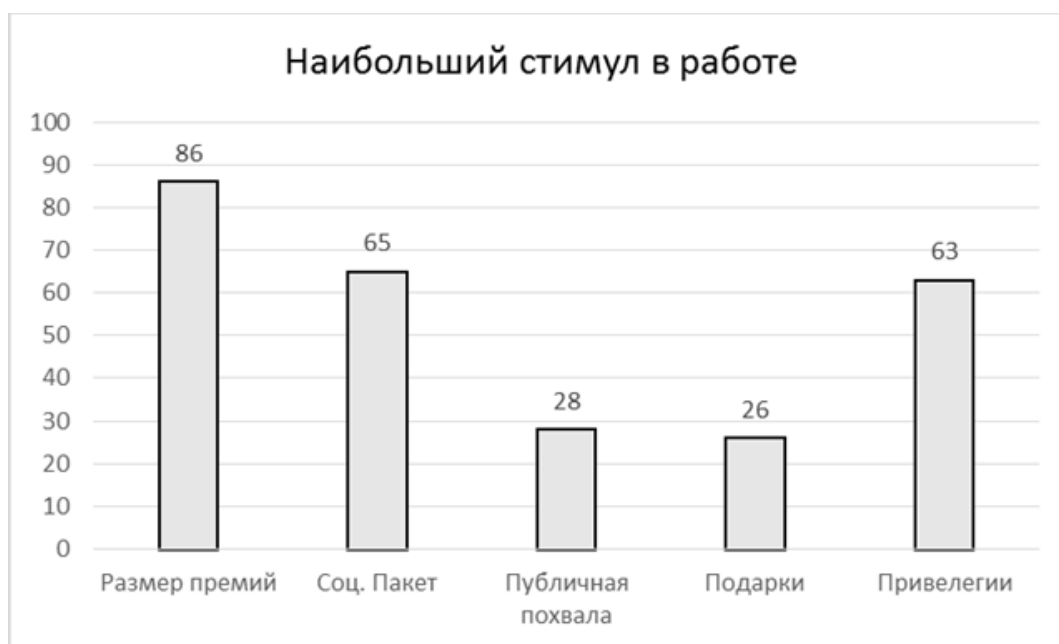


Рисунок 14 – Наибольший стимул в работе по мнению сотрудников

Последний открытый вопрос был направлен на получение советов и пожеланий к существующей системе по работе с персоналом, однако подавляющая часть сотрудников оставила данный вопрос без ответа. Некоторые респонденты сообщали о задержках в выплатах зарплаты, другие подчеркивали уже вышеупомянутые проблемы, такие как отсутствие совместных мероприятий, превалирование процента оклада над процентом премий и т.д.

Итак, в ходе анализа анкет, были выявлены следующие проблемы в существующей системе кадрового менеджмента: Во-первых, внутри компании существует достаточное количество сотрудников, которые хотели бы изменить систему оплаты труда. Помимо этого, многие сотрудники испытывают нехватку общения с коллегами, то есть сплоченность коллектива является низкой. Таким образом, мы можем определить основные моменты кадрового менеджмента, которые не устраивают сотрудников, а именно система оплаты труда, а также возможность совместного времяпрепровождения.

Для оценки существующей системы кадрового менеджмента на предприятии необходимо провести анализ интервью с руководителями

предприятия, а также провести анализ документов и проведенного наблюдения в компании.

Анализ результатов интервью

Основной целью проведения интервью был сбор информации о существующей системе кадрового менеджмента и планах по ее корректировке в будущем. Так, во время беседы выяснилось, что корректировка системы кадрового менеджмента не происходит запланировано, то есть, менеджеры вносят коррективы по мере поступления проблем. Таким образом, невозможно сказать, как часто и с какой регулярностью вводятся изменения и разрабатываются новые методики. Этот факт подтверждается данными, полученными в ходе анализа документов (приказов и отчетов руководителей) (табл. 4). Причины нововведений, представленные в таблице 4 приводились руководителями отделов в ходе интервью.

Таблица 4 – Анализ частоты внесения коррективов в систему кадрового менеджмента

Нововведение	Документ	Дата нововвед.	Причины нововведения
Внесения изменений в систему заработной платы	Положение об оплате труда и премировании	15.03.2014	Финансовые возможности компании
Организация празднования "Нового года"	Приказ о выделении денежных средств на корпоративные мероприятия	11.11.2014	Просьба сотрудников
Разработка программы адаптации сотрудников	Положение об адаптации новых сотрудников	12.12.2016	Просьба руководителей отделов
Оплата мобильной связи	Положение об использовании сотовой связи в ООО "Город"	13.04.2017	Требования сотрудников
Разработка программы адаптации сотрудников	Положение об адаптации новых сотрудников	17.06.2013	Просьба руководителей отделов
Внесения изменений в систему заработной платы	Положение об оплате труда и премировании	16.07.2014	Финансовые возможности компании
Ограничение бюджета на корпоративы	План мероприятий по сокращению неэффективных расходов бюджета	12.11.2014	Нехватка финансовых средств
Внесения изменений в	Положение об оплате труда и	17.04.2014	Финансовые

систему заработной платы	премировании		возможности компании
--------------------------	--------------	--	----------------------

По данным таблицы 4 можно сделать вывод о том, что многие решения, касающиеся вопросов кадрового менеджмента, принимались спонтанно, уже после возникновения проблемы, а не запланировано. Данный способ формирования системы по работе с кадрами является распространенным среди малых и недавно основанных предприятий. В большинстве случаев это вызывает ряд проблем, так как наиболее эффективным решением будет не реагирование на уже произошедшую ситуацию, а ее предвидение и предупреждение негативных последствий.

Однако, в последнее время вопросы кадрового менеджмента в связи со сложной экономической ситуацией часто поднимаются на еженедельных собраниях руководящего состава компании. На данный момент политика компании является реактивной, то есть, руководство компании реагирует на существующую ситуацию по мере поступления изменений. В условиях кризиса такая политика, по мнению Армстронга [13], является приемлемой и даже наиболее подходящей. Основными моментами, которые выносятся на обсуждение являются система оплаты труда, а именно размер премий и оклада, а также возможности обучения сотрудников внутри компании.

Также обсуждаются вопросы о необходимости оптимизации кадрового состава предприятия, в ходе которой должны быть сокращены сотрудники отдела развития и сотрудники отдела кадров. Однако до настоящего времени руководство не прибегало к сокращениям персонала. Помимо этого, уделяется внимание способам повышения эффективности и производительности подчиненных, что, согласно Фридриковой [34], является одной из наиболее популярных тенденций развития кадровой политики в 2017 году. Так, поднимаются вопросы о разработке способов нематериальной мотивации сотрудников, а также о внедрении новых материальных стимулов в работе.

В связи с текущей ситуацией, руководство компании приняло решение

о корректировке системы кадрового менеджмента и формировании антикризисной кадровой политики. На данный момент применяются такие нововведения, как сокращение размера как премиальной части заработной платы, так и оклада, сокращение бюджета на материальную мотивацию сотрудников (прил. 4). В связи с этим было отменено официальное празднование Нового года, 8 марта и 23 февраля. Данные изменения являются оптимальным решением по сокращению затрат и к ним прибегает большое количество фирм, столкнувшихся с необходимостью корректировки бюджета [28]. Помимо этого, сотрудникам сократили суммы оплаты расходов на мобильную связь, также были отменены запланированные тренинги и обучения новых неопытных специалистов (прил. 4) Руководство компании отмечает, что в последнее время ситуация в компании нормализуется и потребностей в оптимизации сотрудников не наблюдается, однако найм новых работников в ближайшее время не планируется.

Руководитель отдела развития также утверждает, что необходимо повышать лояльность клиентов, а также делать компанию ООО «Город» привлекательной для потенциальных клиентов, так как основной задачей организаций, занятых в сфере услуг является удовлетворение нужд и потребностей клиентов с учетом интересов компании. Исполнения данного требования можно добиться путем развития клиентоориентированного поведения сотрудников, которое позволит улучшить качество сервиса и повысить интерес арендаторов к сотрудничеству с организацией.

Помимо этого, организация стремится оптимизировать расходы путем сокращения размера фонда оплаты труда (ФОТ). Так, на начало 2017 года ежемесячный ФОТ в компании ООО «Город» насчитывал 2 000 000, тогда как на начало 2018 года он был сокращен на 38,5% до 1 230 000 (прил. 4). Во время введения данных изменений были сокращены премиальные выплаты сотрудникам, а также был сокращен оклад. В компании была принята политика, согласно которой сотрудники, проработавшие в компании более 3 лет, получали оклад больший на 10%. Таким способом руководство компании

стремится повысить уровень лояльности сотрудников, обеспечивая возможность дальнейшего роста.

В период, когда экономическая ситуация была стабильной, компания регулярно проводила обучение своих сотрудников, прибегая к использованию услуг сторонних организаций. Так, каждые полгода на различные тренинги и семинары выделялось около 200 000 рублей (прил. 4). Однако в настоящее время данная сумма является недопустимой в связи с упадком в сфере недвижимости. Поэтому руководство компании приняло решение об отказе от большинства данных мероприятий, несмотря на то, что альтернативные методы обучения сотрудников не были предложены или введены. В данном случае, по мнению специалистов HeadHunter [28], наиболее целесообразно будет использование внутренних ресурсов для проведения обучения сотрудников. В данной ситуации, в целях экономии ресурсов следует отказаться от обучения и оставить внутри компании наиболее квалифицированных специалистов.

Руководители отмечают, что в настоящее время количество сделок по покупке недвижимости, а также по договорам аренды падает, что, безусловно, негативно отражается на состоянии компании. Именно поэтому необходимо рассмотреть методы сохранения арендаторов и привлечения новых клиентов.

Что касается существующих проблем кадрового менеджмента, руководитель кадрового отдела отмечает, что в компании отсутствует четко сформулированная система адаптации новых сотрудников на предприятии. Однако, на данный момент вопрос об адаптации новых сотрудников не является первоочередным, так как основной задачей является выживание и развитие компании в условиях кризиса.

Таким образом, четко прослеживается негативное влияние на финансовые возможности организации. Генеральный директор утверждает, что в период кризиса необходимо организовать ресурсы так, чтобы каждый подчиненный был замотивирован таким образом, чтобы он работал с полной

самоотдачей и максимально эффективно, что также подтверждается словами Фридриковой [34] о необходимости мотивации сотрудников с целью повышения эффективности работы. Этого можно добиться путем не только нематериального и материального стимулирования сотрудников, но и за счет формирования штата высококвалифицированных работников.

Говоря о планировании поведения компании в будущем, руководство отмечает, что на данный момент у организации есть возможность приобретения коммерческих помещений, однако бюджет на данные операции урезается. Конкретные цифры не подлежат разглашению, но известно, что компания располагает средствами, на которые планируется приобретение двух объектов в черте города на выгодных условиях. До настоящего момента поиск подобных объектов не привел к заключению сделки, а, следовательно, сотрудники отдела развития на данный момент находятся в поиске данных объектов.

Учитывая мнение руководителей, приведенное ранее, необходимо обозначить основные моменты, которые необходимо корректировать в ближайшее время. Так, во-первых, надо оценить необходимость оптимизации штата сотрудников с учетом загруженности и квалификации сотрудников. Во-вторых, необходимо внести изменения в систему оплаты труда внутри компании с целью создания материального стимула у сотрудников, как средства повышения производительности. Также необходимо обратить внимание на способы повышения лояльности клиентов.

Руководство компании утверждает, что основной целью нововведений в кадровой политике на данном этапе является рост прибыли внутри компании, а также увеличение количества заключаемых сделок. Директор организации добавляет, что существуют такие очевидные проблемы, как отсутствие лояльности со стороны клиентов, а также низкая производительность сотрудников. Таким образом, подтверждается актуальность данного исследования в изучаемой компании и основные моменты, которые требуют изменения также становятся очевидными.

Анализ документов компании и результатов наблюдений

Более тщательный анализ системы кадрового менеджмента был проведен во время наблюдения исследователя за рабочим процессом внутри компании. При анализе заметок, составляемых ежедневно, были выявлены систематические опоздания сотрудников вплоть до 15 минут (табл. 6). Также было отмечено, что подобные нарушения дисциплины не отслеживаются руководством, то есть время прихода сотрудников в офис никем не контролируется. Что касается времени ухода, большинство сотрудников покидает рабочее место вовремя, а именно в 18:30, однако, некоторые работники задерживаются на рабочем месте ввиду незавершённой работы. Помимо этого, во время наблюдений было отмечено, что некоторые сотрудники тратят часть своего рабочего времени на просмотр развлекательных сайтов, а также на общение по телефону на личные темы, что говорит о низкой загруженности коллектива.

Во время рабочего дня, который длится с 9:00 до 18:00, у сотрудников есть перерыв, длительность которого составляет 1 час. На перерыв уходят все сотрудники одновременно. С перерыва допускается опоздание на 5 мин, однако точное время задержек никем не контролируется. Многие сотрудники возвращаются на рабочее место раньше требуемого.

Таблица 5 – Соблюдение графика рабочего времени на предприятии

	Соблюдение графика рабочего времени						
дата	31.мар	03.апр	07.апр	11.апр	14.апр	18.апр	21.апр
Время прихода	Количество сотрудников						
09:15-09:30	12	12	13	15	11	12	11
09:31-09:35	7	6	7	4	6	7	6
09:36-09:40	1	2	0	1	3	2	3
09:41-09:50	2	1	2	2	2	1	2
09:51-10:00	0	1	0	0	0	0	0
Длительность перерыва	Количество сотрудников						
15-30 мин	0	0	1	0	1	0	0
31-45 мин	2	3	1	1	2	3	2

46-59 мин	9	10	12	8	9	11	10
60-65 мин	10	8	8	13	10	7	8
>65 мин	1	1	0	0	0	1	2
Время ухода	Количество сотрудников						
18:15-18:25	0	0	0	1	0	0	0
18:26-18:35	18	16	17	18	19	20	20
18:36-18:45	4	5	4	2	3	2	2
18:46-19:00	0	1	1	1	0	0	0
	норма						
	незначительное нарушение						
	серьезное нарушение						

Также были выявлены случаи, когда подчиненный оставался на рабочем месте непрерывно. Наблюдение за временем прихода и ухода сотрудников велось 2 раза в неделю, однако, отмечалось только количество опоздавших, а не конкретные имена сотрудников. Соблюдение режимов рабочего времени является необходимым требованием к сотрудникам организации, так как это повышает ответственность персонала, а также не позволяет сотрудникам работать сверх нормы. Для решения данной проблемы необходимо назначить ответственного за контролем рабочего времени сотрудников компании. Помимо этого, необходимо включить в обязанности каждого руководителя отдела ведение табеля учета рабочего времени работников. При нарушении режима работы, сотрудников следует привлекать к дисциплинарной ответственности с оформлением акта об опоздании, затребованием письменных объяснений сотрудника и при необходимости применением соответствующих дисциплинарных взысканий (замечание, выговор, увольнение).

При анализе документов оценивалась система кадрового менеджмента на предприятии, а также финансовые возможности компании ООО «Город» по развитию данной системы. Изучение бухгалтерских отчетов компании позволило оценить динамику изменения размера прибыли компании за последние пять лет. Так, в 2017 году, выручка компании равнялась 5 000 000

рублей за год. Следует учитывать, что экономические данные указаны на конец года. На начало 2019 года выручка организации составила 9 000 000 рублей.

В последнее время в связи с нестабильной экономической ситуацией число клиентов в компании держится на одном уровне и оплата не растет, в связи с чем выручка компании снизилась до 1 000 000 рублей в месяц. Учитывая приведенные экономические данные, можно заметить рост компании на протяжении последних пяти лет, однако снижение финансовой успешности предприятия за последние полгода требует внесения изменений в порядок расчета зарплаты сотрудников, а также прочих затрат.

Также были изучены затраты на привлечение новых сотрудников в компанию (табл.6). Как уже было сказано выше, процесс найма сотрудников проходит в несколько этапов. На размещение вакансий в сети ежемесячно тратилось в среднем 9 000 рублей. При условии, что необходимо срочно закрыть свободную позицию, компания могла выделить сумму до 10 500 рублей за поиск одного сотрудника. Тогда, в том случае, если поиск идет на протяжении полугода с периодичностью раз в месяц, на это потребуется около 55 000 рублей.

Для расчета количества затраченного времени для процесса поиска кандидата учитывались мнения сотрудников кадрового отдела. Почасовая оплата рассчитывалась, как отношение средней зарплаты специалиста по кадрам к количеству отработанных за 1 месяц часов. В последнее время компания не прибегала к процессу поиска и найма сотрудников в связи с кризисной ситуацией, однако, в будущем данная система должна быть более детально изучена с целью выявления несовершенств и их дальнейшего исправления.

На данный момент политика в области персонала в данной компании направлена на сохранение численного состава предприятия и повышение производительности сотрудников, следовательно, мероприятия по повышению эффективности системы подбора и найма персонала не будут

приводиться. Помимо этого, необходимо оценить целесообразность удержания всех категорий сотрудников внутри компании.

Таблица 6 – Затраты компании на привлечение персонала

Затраты компании на привлечение нового персонала			
	Затраты на сотрудника отдела кадров		
	Количество часов на сотрудника	Почасовая оплата	Итого
Планирование кадрового состава	9	219	1 971
Новые объявления о найме	4	219	876
Скрининг резюме	6	219	1 314
Проверка рекомендаций	3	219	657
Проведение интервью	9	219	1 971
Оформление сотрудника	2	219	438
ИТОГО по затратам на сотрудника	33	219	7 227
	Прочие затраты (1 мес)		
Объявление о работе	700		
Продвижение объявления (не обязательно)	2 400		
ИТОГО по прочим затратам	700-3 100		
ИТОГО (все затраты)	7 927-10 227		

Таким образом, можно выделить основные проблемы, существующие внутри компании ООО «Город». Во-первых, необходимо оценить эффективность системы оплаты труда сотрудников и, при необходимости внести коррективы. Во-вторых, требуется обратить внимание на систему клиентоориентированного поведения персонала, так как руководство отмечает, что лояльности арендаторов в последнее время снизилась. Наконец, необходимо провести анализ кадрового состава компании с целью выявления ключевых сотрудников, а также с целью определения потребности в оптимизации персонала.

Сводный анализ по текущей ситуации в компании ООО «Город»

Итак, в целях разработки эффективной программы кадрового менеджмента в компании ООО «Город», нужно определить существующие

проблемы, а также выделить наиболее важные аспекты кадрового менеджмента, которые требуют внесения изменений.

Ниже будет проведен анализ соответствия желаний сотрудников с требованиями руководства с целью определения возможности учета требований работников. Судя по результатам анкетирования, большинство сотрудников не удовлетворены текущей системой заработной платы. Большая часть работников высказывается за необходимость увеличения доли оклада и, соответственно, уменьшение доли премии в структуре зарплаты. Тогда как, в соответствии с требованиями руководства, а также исходя из текущего финансового положения компании, необходимо превалирование процента премий над процентом оклада, так как это помогает стимулировать персонал. Исходя из того, что текущая ситуация в компании не позволяет увеличивать процент оклада, соотношение бонусной и постоянной части заработной платы должно остаться прежним (70% премий и 30% оклада).

Несмотря на то, что руководство компании считает, что штат организации оптимально укомплектован, необходимо проанализировать обязанности всех категорий сотрудников внутри компании, так как в ходе наблюдения были выявлены регулярные опоздания среди сотрудников, которые могут свидетельствовать о низкой степени загруженности работников, что недопустимо в условиях кризиса. Также ввиду того, что количество сделок сокращается, а поиск новых объектов на данный момент не является активным, функционал многих сотрудников сокращается, то есть высвобождается какая-то часть свободного времени работников, которая не используется в течение рабочего дня, следовательно, необходимо проводить сокращение персонала.

Помимо этого, многие сотрудники положительно отзываются о возможности проведения выездных мероприятий в свободное от работы время. Таким образом, можно судить о том, что необходимо повышать уровень сплоченности коллектива. Однако, исходя из финансового положения компании, руководство компании не может позволить проведение

дорогостоящих мероприятий, следовательно, необходимо отказаться от проведения подобных мероприятий в текущей ситуации.

Наконец, исходя из наблюдений, а также рекомендаций руководства, необходимо разрабатывать систему стимулирования и вознаграждения сотрудников. Этого можно добиться путем разработки методов материального и нематериального стимулирования. Таким образом, следующим этапом становится разработка программы мероприятий, направленных на улучшение системы кадрового менеджмента компании ООО «Город», которая будет построена с учетом возможностей компании и пожеланий руководства.

Разработка программы кадрового менеджмента для ООО «Город»

Для нормального функционирования организации необходимо организовать систему кадрового менеджмента в компании таким образом, чтобы каждый сотрудник действовал максимально продуктивно в условиях экономического кризиса. Помимо этого, работа должна быть организована так, чтобы в компании было оптимальное количество квалифицированных сотрудников, которые смогут развивать компанию даже в период экономического упадка. Следовательно, необходимо составить четкую структурированную систему работы с кадрами предприятия, которая поможет достичь максимальных результатов.

Анализируя исследование компании, приведенное выше, можно сказать, что выбранная стратегия является стандартной для большинства российских компаний. Однако, существуют некоторые недостатки в системе кадрового менеджмента, которые необходимо исправить. В связи с тем, что ситуация в компании является типичной, при решении проблем организации исследователь будет опираться на мнения аналитиков и специалистов в данной области, приведенных ранее. Помимо этого, необходимо учитывать пожелания руководителей, а также реальные возможности предприятия.

На данный момент был определен ряд задач, которые требуют исполнения в текущей ситуации:

1. Выявление необходимости в оптимизации персонала путем анализа должностных обязанностей персонала.
2. Введение программы оценки персонала с целью выявления ключевых сотрудников в компании.
3. Корректировка системы оплаты труда в компании
4. Внедрение системы стимулирования персонала с целью повышения производительности.
5. Формирование клиентоориентированного поведения, как метода повышения лояльности клиентов компании.

Основным комплексом нововведений станут коррективы, направленные на повышение продуктивности сотрудников путем мотивации и стимулирования, а также оптимизации кадрового состава компании. На рисунке 15 изображен план введения всех этапов программы кадрового менеджмента в компании «Город», которая затем будет рассмотрена более подробно.

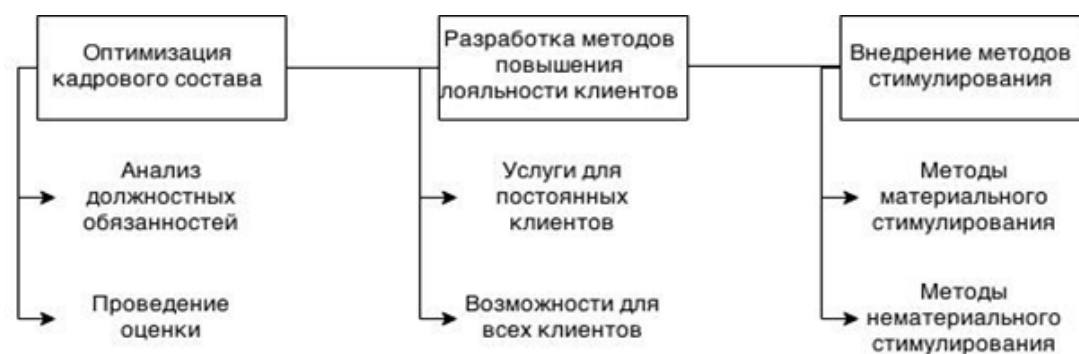


Рис. 15 – План внедрения программы кадрового менеджмента

Таким образом, на первом этапе будет произведена оптимизация кадрового состава компании, затем будут рассмотрены основные аспекты клиентоориентированного поведения, подходящего для текущей ситуации. Наконец, будут введены методы стимулирования сотрудников.

Оптимизация кадрового состава компании

При анализе полученных данных, были выявлены такие проблемы, как систематические опоздания сотрудников, а также снижение уровня сделок внутри компании. Помимо этого, как упоминалось ранее, во время наблюдений, сотрудники были замечены за просмотром развлекательных сайтов, а также за разговорами по телефону на личные темы. Из этого можно сделать вывод о том, что работники не являются максимально загруженными и располагают большим количеством свободного времени, чем это необходимо. Однако, руководство компании считает, что текущее число сотрудников является оптимальным. Для того, чтобы выяснить, нужны ли сокращения в штате, необходимо проанализировать функции каждого отдела и понять, сколько сотрудников требуется для выполнения текущего объема работы.

Рассмотрим должностные обязанности специалистов по продаже недвижимости. Согласно словам руководителей, за каждым сотрудником закреплено от 5 до 15 объектов, что считается оптимальным с учетом должностных обязанностей данной категории сотрудников.

Для того, чтобы рассчитать потребность данной компании в кадрах необходимо обратиться к формуле (3).

$$A = Ч + ДП, (3)$$

где A – общая потребность предприятия в кадрах;

$Ч$ – базовая потребность предприятия в кадрах, определяемая объемом услуг;

$ДП$ – дополнительная потребность в персонале.

Во-первых, необходимо определить базовую потребность предприятия в кадрах, которая определяется отношением объема производства к выработке на одного рабочего. В рассматриваемом случае объемом

предоставляемых услуг будет количество объектов, продаваемых компанией, а в качестве выработки на одного рабочего будет рассматриваться среднее количество объектов, которое ведет один сотрудник. На данном этапе компании принадлежит 320 различных объектов, за частью которых закреплено по одному сотруднику из отдела аренды. По мнению руководителей, большинство сотрудников являются полностью загруженными, когда за ними закреплено 15 объектов. Несмотря на это, некоторые молодые специалисты не могут вести больше 5 текущих объектов. Таким образом, для проведения расчетов будет использовано среднее значение, которое будет считаться оптимальным для всего персонала – 15 объекта на человека. Рассчитаем базовую потребность компании в специалистах по аренде недвижимости и отдела развития:

$Ч = 320/15 = 21$, следовательно, количество специалистов, занятых в отделе продаж и отделе развития является оптимальным и составляет 21 человек.

Ежедневно сотрудники отдела аренды выполняют текущие операции по данным объектам, а также ведут отчетность. Сотрудники отвечают за контроль над осуществлением продажи объектов недвижимости, также они контролируют исполнение условий договора. Помимо этого, сотрудник отдела аренды должен осуществлять мониторинг рынка недвижимости с целью выявления потенциальных клиентов, а также с целью анализа спроса и предложения на рынке недвижимости. Отчет по найденным данным и отчет по объектам, составляется еженедельно. Тогда, учитывая, что в отделе аренды занято 17 человек, каждый из них ведет по 15 сделок. На данный момент новые сделки не заключаются, данный отдел является оптимально укомплектованным.

Рассмотрим должностные обязанности сотрудников отдела развития. Основной задачей сотрудников данного отдела является заключение сделок по продаже объектов недвижимости на наиболее выгодных условиях. Перед продажей объекта происходит его изучение – анализируются показатели

рентабельности, а также рассчитывается ценовой диапазон, который соответствует возможной стоимости объекта. При продаже-покупке объекта составляется договор. В случае решения о продаже объекта, сотрудник отдела развития должен найти покупателя, который сможет перекупить объект на выгодных для компании условиях.

Наконец, проанализируем должностные обязанности менеджеров по кадрам. В отделе занято 3 менеджера по кадрам, за каждым из которых закреплен ряд обязанностей (рис. 16).



Рисунок 16 – Функциональная структура отдела кадров

Один из менеджеров занимается исключительно подбором персонала и планированием ресурсов, а два других разрабатывают различные программы кадрового менеджмента, а также занимаются кадровым делопроизводством. В связи с тем, что на данный момент в компании не производится набор сотрудников, следовательно, у одного из менеджеров высвобождается часть рабочего времени, которая может быть направлена на помощь в разработке мотивационных и прочих программ. К тому же, если по данным рекомендациям часть персонала будет выведено за штат, количество текущей работы с документацией и отчетами также будет сокращено. Таким образом, среди сотрудников по работе с кадрами также должна быть проведена

оценка, по результатам которой штат должен быть оптимизирован и число сотрудников должно сократиться. Число сотрудников кадрового отдела после проведения процедуры сокращения должно равняться одному, так как, по рекомендациям специалистов в области управления человеческими ресурсами [25], для предприятия с численностью персонала до 50 человек необходимо именно такое количество специалистов по персоналу.

Анализ эффективности процедуры сокращения представлен в таблице 7. Так, в ходе сокращения персонала ежемесячный размер ФОТ сократится на 371 000 рублей, что является существенной экономией в текущем финансовом положении. Часть данных средств может быть в дальнейшем потрачена на материально стимулирование сотрудников.

Таблица 7 – Экономия ФОТ после процедуры сокращения

ФОТ на текущий момент			Плановое сокращение				Экономия ФОТ после процедуры сокращения
Количество сотрудников	Средняя зарплата (включая бонусы и премии)	ФОТ	Количество сотрудников, попадающих под сокращение	Количество сотрудников после сокращения	Средняя зарплата (включая бонусы и премии)	ФОТ после процедуры сокращения	
ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ							
8	64 000,00 руб	512 000,00 руб	5	3	64 000,00 руб	192 000,00 руб	320 000,00 руб
ОТДЕЛ КАДРОВ							
3	25 500,00 руб	76 500,00 руб	2	1	25 500,00 руб	25 500,00 руб	51 000,00 руб
ИТОГО:							371 000,00 руб

В связи с тем, что в отделе развития и в отделе кадров был выявлен переизбыток персонала в связи с кризисной ситуацией, рекомендуется провести оценки с целью выявления ключевых сотрудников. Итак, необходимо сформировать программу оценки на предприятии (прил. 5).

Во-первых, необходимо определить перечень тех сотрудников, которые будут подлежать аттестации. В данном случае рассматриваются сотрудники отдела развития и отдела кадров. Во время проведения оценки будут учитываться как количественные, так и качественные показатели. Процесс оценки должен вестись под наблюдением руководителей отделов, а также в присутствии генерального директора компании

Чтобы проведение оценки было максимально эффективным и объективным [16] необходимо перед началом ее проведения составить четкие требования к должности сотрудника с целью сравнения полученных результатов с перечнем обязанностей данной категории работников (прил. 5). Перед проведением оценки весь персонал, занятый в данном мероприятии должен быть проинформирован заблаговременно, а также, каждому сотруднику должен быть назначен день, в который будет проводиться аттестация. Так, работники будут готовы к проведению процедуры.

В приложениях 6 и 7 приведены примеры разработанных критериев оценки сотрудников отдела кадров и отдела развития соответственно. В ходе расчета оценки необходимо опираться на вес каждого критерия, так как некоторые параметры являются более значимыми, чем другие. При формировании весов оценки, исследователь опирался как на мнение экспертов [7, с.120-180], так и на текущую ситуацию и потребности компании.

Всего было выделено 3 группы критериев, а именно деловые качества, профессиональные компетенции и профессиональные навыки сотрудников. Наиболее важными группами являются профессиональные компетенции и навыки, так как в основном от них зависит производительность сотрудников, следовательно, они имеют больший вес, чем деловые качества оцениваемого. Помимо этого, несмотря на то, что стаж работы и высшее образование являются важными при оценивании сотрудника, спектр его практических умений и навыков играет наибольшую роль в оценке эффективности. Это объясняется тем, что несмотря на большой опыт, сотрудник мог выполнять только один вид работы, тогда как его коллеги могли получить опыт в различных видах деятельности, а, следовательно, будут подходить под описание универсального сотрудника. Поэтому как в случае специалистов по кадрам, так и в случае специалистов по развитию, группа деловых качеств сотрудника имеет вес равный 0,2, а группы профессиональных критериев и навыков имеют вес, равный 0,35 и 0,45 соответственно.

В группе деловых качеств сотрудника все критерии имеют примерно одинаковый вес, однако, так как на данный момент компания переживает кризисную ситуацию, особенно ценятся такие характеристики, как стрессоустойчивость, инициативность, умение работать в режиме многозадачности, а также убедительность.

В группе профессиональных компетенций соответствие высшего образования занимаемой должности является второстепенным качеством, тогда как опыт работы на текущей должности является приоритетным. Это объясняется тем, что приобретенный опыт и профессиональные знания могут быть успешно применены в данной компании, в то время как теоретических знаний без практического опыта будет недостаточно.

Так как, в связи с планируемым сокращением персонала, компании будут требоваться универсальные сотрудники, вес каждого критерия из группы профессиональных навыков является одинаковым, что обеспечивает определение списка ключевых специалистов, способных выполнять все необходимые задачи.

После проведения оценки и после анализа результатов должен быть сформирован список, в котором будут выделены ключевые сотрудники, которые отлично проявили себя за все время работы, а также которые показали наилучшие количественные и качественные результаты. Помимо этого, руководитель отдела должен предоставить фамилии тех людей, которые показывают наихудшие результаты и проявляют себя с отрицательной стороны. Таким образом, станет очевиден разрыв между квалифицированным и недостаточно квалифицированным персоналом.

Необходимо проинформировать всех сотрудников, которые подлежат выведению за штат о решении, принятом руководством. Те сотрудники, которые являются ключевыми также должны быть оповещены об увеличении перечня выполняемых обязанностей и числа объектов, находящихся в их ведении. Таким образом, после вынесения результатов оценки, в компании останутся только наиболее успешные сотрудники, которые будут заниматься

текущей деятельностью, а именно оценивать прибыльность приобретенных объектов, а также заниматься поиском новых помещений на наиболее выгодных условиях. В компании должны работать такие специалисты по развитию, которые смогут найти и привлечь наиболее выгодных клиентов и приобрести те здания, которые будут удовлетворять требованиям руководства.

Для анализа эффективности проведенного мероприятия необходимо сравнить данные по выручке компании до и после проведения мероприятия по оценке персонала (табл. 10).

Таблица 10 – Соотношение ФОТ и выручки компании

Год	2017		2018		2019	
	Докризисное состояние		Кризисное состояние. До проведения сокращений		Кризисное состояние. После проведения сокращений	
	Среднее за квартал, тыс.руб.	За год, тыс.руб.	Среднее за квартал, тыс.руб.	За год, тыс.руб.	Среднее за квартал, тыс.руб.	Среднее за год, тыс.руб.
ФОТ	6 000	24 000	3 840	15 360	2 632	10 528
Выручка	9 750	39 000	8 000	32 000	8 000	32 000

На данный момент разработанные мероприятия находятся на стадии внедрения в компанию, руководство компании готовит план по проведению оценки, которая в скором времени будет осуществлена. Анализируя эффективность разработанных мер, с учетом того, что количество объектов останется на прежнем уровне, а, значит выручка также будет неизменной, сокращение кадров позволит сэкономить организации значительную часть расходов. Таким образом, будет высвобождено 832 000 рублей за год, которые могут быть потрачены на развитие бизнеса, а значит применение приведенных выше рекомендаций является обоснованным.

Внедрение методов повышения лояльности клиентов

Следующим этапом нововведений становится формирование клиентоориентированного поведения у всех сотрудников компании, так как

согласно Кетько [27], суть бизнеса в сфере услуг заключается в непрерывном общении между представителем организации и потребителем услуги. Это поможет привлекать новых клиентов, и, как результат, увеличивать количество сделок на выгодных условиях. Для того, чтобы удержать арендаторов в период кризиса, необходимо прибегнуть к ряду мер (рис. 17).



Рисунок 17 – Внедрение методов повышения лояльности клиентов

Во-первых, необходимо ввести систему «внимательного» отношения к клиентам, которая заключается в личном поздравлении арендаторов с различными праздниками. Поздравление должно быть выполнено в видеменной открытки, подписанной вручную, которая будет доставлена на арендуемые точки в течение 1-3 дней до праздника. В период кризиса данный знак внимания будет высоко цениться и свидетельствовать о том, что руководство компании не забывает о своих клиентах даже в период тяжелой экономической ситуации. Данный жест со стороны компании будет воспринят как личное поздравление, что по мнению специалистов [11] особо ценится клиентами в сфере сервиса.

Во-вторых, для повышения лояльности со стороны клиентов, необходимо ввести «специальные» условия, которые будут доступны для клиентов, которые пользуются услугами компании ООО «Город» более 1 раза. Так, в качестве бонуса для постоянных клиентов, должна быть введена услуга «отсрочки платежа», которая будет заключаться в том, что представитель компании может подать заявку, в которой будет изъяснено

желание об использовании данной услуги. «Отсрочка» будет действовать в течение одного месяца, а сумма платежа должна быть выплачена в месяц, следующий за текущим.

Наконец, необходимо предоставить возможность распространения рекламных буклетов сторонних компаний внутри офиса. Данная услуга должна быть доступна всем клиентам и за ее использование не должна взиматься плата. Данный вид рекламы будет выгодным для клиентов, так как буклеты будут в поле зрения всех сотрудников офиса, а также потенциальных клиентов, которые ведут переговоры со специалистами организации. Затрат на данную услугу со стороны компании ООО «Город» не будет, однако, это поможет повысить уровень лояльности со стороны потенциальных клиентов.

Корректировка системы стимулирования сотрудников

На данный момент размер заработной платы сотрудников отдела развития и аренды строится из 70% премий за сумму заключенных сделок, а также из 30% оклада. В данной ситуации такое отношение является оптимальным, так как позволяет сотрудникам получать высокую зарплату за счет повышения собственной производительности. Сумма премий зависит от суммы заключенных сделок.

Данная система может быть скорректирована путем введения дополнительных методов материального стимулирования работников. Необходимо ввести систему премирования сотрудников в виде фиксированного размер надбавки за звание «Лучшего сотрудника месяца» в отделе развития и отделе аренды.

Подобное звание будет присуждаться тому сотруднику, который заключил наибольшее количество сделок за месяц, а также к которому не применялись дисциплинарные взыскания. Премия за звание «Лучшего сотрудника» будет составлять 30% от оклада.

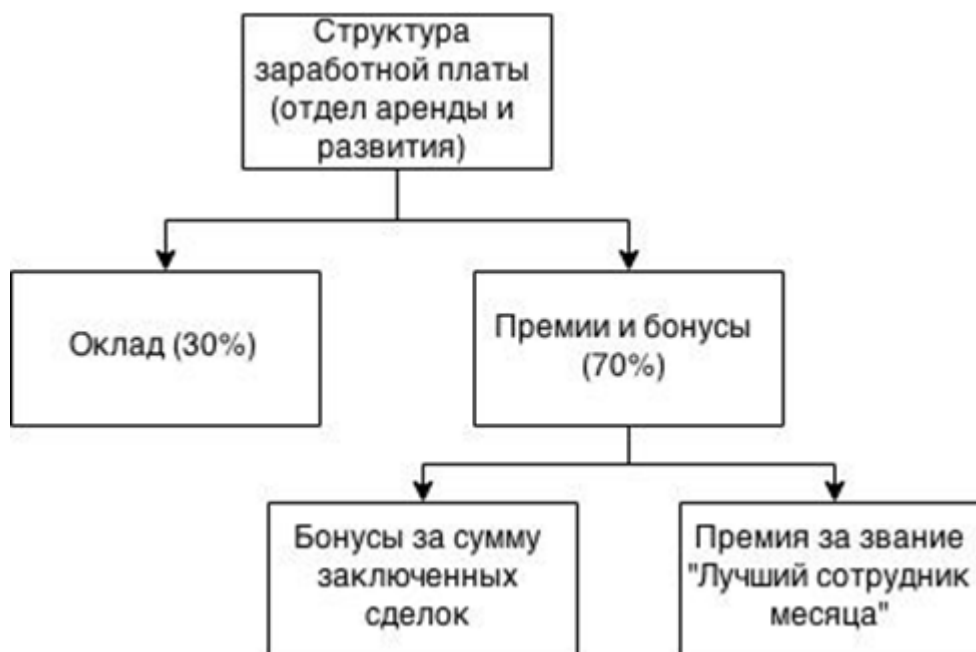


Рисунок 18 – Изменения в системе оплаты труда

Средства, высвобожденные в результате сокращения сотрудников будут использованы для данного вида стимулирования (Табл. 8). Помимо методов материального стимулирования сотрудников нужно организовать систему нематериальной мотивации, которая также будет побуждать работников повышать производительность своего труда. Сначала необходимо установить стенд, на котором ежемесячно будут опубликовываться результаты работы каждого сотрудника (сумма сделок, количество новых сделок). Все сотрудники будут располагаться в порядке убывания от «лучшего» сотруднику к «худшему». Это предоставит возможность сотрудникам отслеживать свои показатели и стремиться к лучшим результатам.

Таблица 8 – Расчет эффективности системы премирования

	Остаток ФОТ в результате сокращений	Средняя зарплата (оклад)	Премия "Лучший сотрудник" (30%)	Экономия ФОТ
Отдел развития	371 000,00	18 000,00	5 400,00	360 200,00
Отдел аренды		18 000,00	5 400,00	

Вторым методом нематериального стимулирования станет дополнение к премии за «лучшего сотрудника месяца» в виде символической награды – кубка с надписью: «Лучший сотрудник», который будет расположен на рабочем месте работника в течение месяца. Это также будет побуждать работников к повышению активности в рабочее время, так как всеобщее признание является значимым стимулом в условиях конкуренции [35].

Таким образом, изменение системы оплаты труда позволит осуществлять стимулирование сотрудников, а также повышать производительность и активность каждого работника. Сохранение текущего отношения постоянной и переменной частей зарплаты необходимо в условиях кризиса, так как это побуждает работников работать усерднее. Методы нематериального стимулирования также положительно повлияют на сотрудников и позволят проявлять результаты, которые будут лучше

результатов коллег.

Общий обзор разработанных рекомендаций

Необходимо объединить все вышеприведенные идеи и составить список рекомендаций, которые были разработаны для текущей ситуации и адаптированы под компанию ООО «Город» (табл. 9). Это поможет получить полное представление о рекомендуемых нововведениях, способствующих развитию организации.

Таблица 9 – Общий обзор рекомендаций

Нововведение	Сроки реализации	Эффективность
Проведение оценки. Оптимизация кадрового состава	01.06.18 - 09.06.18	Экономия ФОТ = 832 000 рублей с сохранением выручки
Введение методов повышения лояльности клиентов	09.06.18 - 10.06.18	Увеличение количества сделок. Повышения привлекательности компании для клиентов.
Введение методов материального стимулирования	10.06.18 - 12.06.18	При использовании средств, высвобожденных в первом этапе, экономия ФОТ = 322 000 рублей. Повышение мотивации сотрудников.

Итак, на первом этапе должно быть осуществлено сокращение части персонала в отделе развития и в отделе кадров. Это связано со снижением количества сделок, а, следовательно, и с высвобождением свободного времени, которое не используется в течение рабочего дня. В ходе данного этапа будут сокращены наименее эффективные работники, которые будут выявлены после проведения процедуры оценки. Итогом данной стадии станет составление списка ключевых сотрудников, которые подлежат дальнейшему обучению и развитию внутри организации.

На втором этапе будет осуществляться внедрение методик повышения лояльности клиентов компании. Будут введены 4 основных способа повышения лояльности арендаторов, а именно предоставление возможности «отсрочки» платежа, которая будет доступна постоянным клиентам. Также все арендаторы будут лично получать поздравления от компании ООО

«Город» в период государственных праздников. Помимо этого, будет обеспечена система быстрого реагирования на возникающие проблемы. Наконец, все компании-партнеры будут располагать возможностью размещения рекламной информации в офисе «Город».

Соотношение размера премий и размера оклада в компании останется неизменным, однако будут введены дополнительные методы стимулирования сотрудников. За звание «Лучшего сотрудника», которое будет присуждаться тем работникам, которые совершили наибольшее количества сделок, сотруднику будет назначаться премия (30% от оклада), а также будет передаваться кубок, который будет размещен на рабочем месте. Такой метод нематериального стимулирования, как оформление стенда с результатами каждого сотрудника также поможет отслеживать положение каждого работника относительно его коллег.

Необходимо также оценить возможность применения данных нововведений в других компаниях, которые работают в сфере недвижимости. В случае, если деятельность организации связана с продажами, а также со сферой услуг, успех компании во многом зависит от производительности сотрудников. Именно поэтому, в период кризиса необходимо выявлять ключевых сотрудников, которые способны развивать бизнес. Приведенные типовые критерии оценок могут применяться в малых агентствах по продаже и аренде недвижимости. Подробное описание шкалы оценок позволит изменять вес и содержание некоторых критериев в зависимости от особенностей предприятия.

Что касается методов повышения лояльности клиентов, они также могут успешно применяться в тех компаниях, которые работают в сфере услуг. Данные рекомендации построены с учетом специфики российского бизнеса, а, следовательно, могут использоваться небольшими отечественными компаниями. Наконец, предложения по изменению методов материального и нематериального стимулирования сотрудников могут быть скорректированы и внедрены в компанию со схожими характеристиками.

Такие способы, как публичное признание, а также премии за «лучшего сотрудника месяца» оказывают положительное влияние на эффективность работы персонала, а, значит, могут быть использованы в качестве стимулирующих методик в подобных организациях.

Все нововведения были разработаны с учетом текущей кризисной ситуации и были направлены на повышение эффективности компании с максимальной экономией ресурсов. Таким образом, применение данных рекомендаций будет возможно в тех компаниях, которые испытывают финансовые трудности в сложившейся экономической ситуации. Приведенный выше комплекс мероприятий является всеобъемлющим и затрагивает практически все аспекты кадрового менеджмента. Данная программа разработана с учетом возможностей компании, а также требований руководителей. Подобные мероприятия помогут обеспечить успешное развитие компании в период кризиса.

Выводы по второй главе

В ходе анализа полученных во время исследования данных, были выявлены следующие проблемы в кадровом менеджменте компании ООО «Город»:

- Анализ результатов анкетирования показал, что большинство сотрудников не удовлетворено существующей системой заработной платы. Так, по мнению работников, процент премий должен быть меньше процента оклада в структуре оплаты труда. В то время как при анализе финансовых возможностей компании, внесение изменений в структуру заработной платы невозможно, в связи с чем данное требование сотрудников было отклонено.

- В ходе проведения интервью было выяснено, что на данный момент необходимо разработать новые методы материального и нематериального стимулирования, которые помогут повысить производительность сотрудников. Помимо этого, было определено, что организация нуждается в разработке методик по повышению лояльности клиентов, а также по созданию клиентоориентированного поведения.

- В ходе анализа документов компании, была выявлена необходимость в изучении кадрового состава компании с целью принятия решения об оптимизации состава.

Для решения возникших проблем были предложены:

- Программа по оценке сотрудников, позволяющая выявить ключевых сотрудников, а также сократить наименее квалифицированных работников.

- Методы повышения лояльности клиентов, а именно: личные поздравления клиентов, услуга «Отсрочка платежа», быстрое реагирование на проблемы и распространение рекламных буклетов.

- Методы материального и нематериального стимулирования, которые включают в себя премии за звание «Лучший сотрудник», стенд с рейтингом сотрудников, а также право установки символического приза –

кубка за звание «Лучший сотрудник» на рабочем месте.

Таковы основные результаты исследования, проведенного в работе.

Заключение

Сделаем заключительные выводы об основных трендах по развитию кадрового менеджмента в сфере недвижимости:

1. Развитие системы кадрового менеджмента длится на протяжении последних десятилетий и основной целью мероприятий по работе с кадрами является удовлетворение потребностей и нужд компании в высококвалифицированных и лояльных кадрах с целью их эффективного использования, с учетом возможности продвижения и самореализации каждого сотрудника на предприятии.

2. Построение системы кадрового менеджмента должно производиться с учетом особенностей и возможностей каждой конкретной организации с опорой на опыт успешных компаний. Именно это позволит корректировать ключевые аспекты по работе с кадрами для определённой организации и добиваться ее развития.

3. В период кризиса компании, занятые в сфере сервиса, должны строить свою политику таким образом, чтобы сохранить существующих клиентов и, по возможности, выйти из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Это может быть достигнуто путем повышения лояльности существующих клиентов, а также повышения привлекательности компании для будущих клиентов.

4. Сотрудники компаний, работающих в сфере услуг являются основным активом организации, именно поэтому оптимально сформированный кадровый состав организации является наиболее важным аспектом кадрового менеджмента в подобных компаниях.

Практическая реализация основных положений и идей работы, по мнению автора, окажет существенное положительное влияние на развитие и совершенствование деятельности данной компании и компаний со схожими характеристиками, работающими в данной сфере. Разработанные в ходе подготовки выпускной квалификационной работы рекомендации и

предложения должны регулярно уточняться по мере изменения социально-экономической и политической ситуации в стране и в зависимости от динамики рынка труда в стране и регионе.

Список использованных источников

1. Агеева, Н. Г., Дмитриева, О. Н., Минаев, Э.С. Менеджмент для инженера: учебник в 3 ч. ч. 1: Основы менеджмента / Под ред. Э. С. Минаева. - М. : Доброе слово, 2002. – 331 с.
2. Балаева, О.Н., Предводителева, М.Д. Организации сферы услуг: экономика и управление. Конспект лекций – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 179 с.
3. Бирюкова, О.В., Бочкова, Л.А. Приемы антикризисного менеджмента – М. : Дашков и К, 2008. – С. 374-403.
4. Бланк, И.А. Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием – М. : Элитариум, 2010. – 656 с.
5. Буйленко, В.Ф. Туризм: Учебник – М. : Неоглорио, 2008. – С. 350-377.
6. Володина, Н.А. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Наталья Володина. – М. : Эксмо, 2010. – 240 с.
7. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М. : Эксмо, 2008. – 208 с.
8. Грузд, Л.В. Актуальные проблемы кадрового менеджмента на российских предприятиях – Набережные челны. : Набережночелнинский государственный институт социально-педагогических технологий и ресурсов, 2013. – 232 с.
9. Дятлов, А. Н., Плотников, М. В., Мутовин, И. А. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. –С. 220-234.
10. Иванов, Н.Н. Управление бизнес-услугами. Учебное пособие – СПб : СПбГУЭФ, 2010. – 312 с.
11. Казарина, Л. А., Туренко, Т. А. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг – Иркутск : ИГЭА, 2001. – С. 112-134.
12. Квале, С. Исследовательское интервью — М. : Смысл, 2003. – 301 с.
13. Ланкина, В.Е. Менеджмент Организации – ТРТУ. : Таганрог, 2006. – С. 330-366.

14. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедуори, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под общ. ред. Л. И. Евенко. М. : Дело ЛТД, 1994. – 704 с.
15. Николаев, А.А. Социология управления: учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.
16. Осипова, Е.Б., Оценка персонала мотивирует к работе // Образование и бизнес. – 2014. - № 16 (40). – С. 24-25.
17. Саликов, Ю. А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2004. -№2. – С. 179 - 184.
18. Таран, В.А. Развитие кадрового менеджмента в России – Дзержинск : Санкт-Петербургский институт Внешнеэкономических связей, экономики и права, 2010. – С. 498-501.
19. Хаксевер, К., Рендер, Б., Рассел, Р., Мердик, Р. Управление и организация в сфере услуг - Спб. : Питер, 2002. – С. 212-256.
20. Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник в 2-х т. – Киев : МАУП, 2004. – С. 5-67.
21. Артёмов, Б.В. Структура агентства недвижимости [Электронный ресурс] URL : http://www.cottagensk.ru/house-buying/struktura_agjentstva_njedvizhimosti.html (дата обращения: 05.04.2015).
22. Бедарева, О. Главные HR - тренды в 2015 году [Электронный ресурс] // e-executive: [сайт]. URL : http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1951130/index.php?PAGE_NAME=read&FID=12&TID=18053 (дата обращения: 28.03.2015).
23. Забавина, Ю. Эксперты предупредили россиян о падении реальных зарплат по итогам года [Электронный ресурс] // РБК: [сайт]. URL : <http://top.rbc.ru/economics/16/10/2014/543e5655cbb20f1c5d20e948> (дата обращения: 28.03.2015).
24. Иванова, И. Увольнительный тренд [Электронный ресурс] // Ведомости [сайт]. URL : http://www.spbvedomosti.ru/news/obshchestvo/uvolnitelnyy_trend/ (дата обращения: 17.03.2015).

25. Иванцевич, Д., Лобанов, А. Человеческие ресурсы управления. – М. : Дело, 2006. – 453 с.
26. Казарина, Л. А., Туренко, Т. А. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. – Иркутск : ИГЭА, 2001. – 200 с.
27. Кетько, Н.В., Зарафутдинов, Р.Р. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России // Российское предпринимательство. — 2011. — № 9 Вып. 1 (191). — С. 23-28.
28. Мягченко, О. Чем нынешний кризис для кадрового рынка отличается от прошлого [Электронный ресурс] // Деловой Петербург [сайт]. URL : http://www.dp.ru/a/2015/02/25/Krizis_kak_vojna_vse_rab/ (дата обращения: 28.03.2015).
29. Наумова, С. Проблемы найма в агентстве недвижимости [Электронный ресурс] // Викта [сайт]. URL : http://www.vikta.ru/press_45 (дата обращения: 5.04.2015)
30. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А–Д / Под ред. И. М. Романовой. — М. : Экономика, 1989. – С. 123.
31. Тенденции управления персоналом: 9 трендов в хедхантинге и кадровом менеджменте [Электронный ресурс] // Журнал Генеральный Директор [сайт]. URL : <http://www.gd.ru/articles/3851-tendentsii-upravleniya-personalom/> (дата обращения: 28.03.2015).
32. В каждой карьере есть ХедХантер [электронный ресурс]// Headhunter [сайт]. URL : <http://spb.hh.ru/article?articleId=2047&resume#> (дата обращения: 19.04.15).
33. Выпускников вузов без опыта работы готовы принять на работу 70% российских компаний [Электронный ресурс] // Superjob [сайт]. URL : <http://www.superjob.ru/research/articles/111577/vypusknikov-vuzov-bez-opyta-raboty-gotovu-prinyat-na-rabotu-70-rossijskih-kompanij/> (дата обращения : 28.03.2015).
34. Вести Экономика — Какие профессии в приоритете у компаний в 2015 году [Электронный ресурс] // ВЕСТИ [сайт]. URL :

- <http://www.vestifinance.ru/articles/50698/print> (дата обращения: 28.03.2015).
35. Кризис – не повод терять лояльных сотрудников [Электронный ресурс] // Генеральный директор [сайт]. URL : <http://www.hr-director.ru/article/63153-ekd-ispolzuem-istorii-uspeha-v-kompanii-dlya-privlecheniya-kandidatov> (дата обращения: 28.03.2015).
36. Корпоративная стратегия в условиях неопределенности [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий [сайт]. URL : <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/445> (дата обращения: 28.03.2015).
37. Сколько стоит ассесмент-центр [Электронный ресурс] // Mental skills [сайт]. URL: <http://www.mental-skills.ru/synopses/118062.html> (дата обращения: 10.05.2015).
38. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice / Kogan page publishers. – 2006 – P. 576-790.
39. Bloom N., Van Reenen J. Human resource management and productivity // Handbook of labor economics. 2011. Т. 4. P. 1697-1767.
40. De Kok, J. M. P., Hartog, D. Is human resource management profitable for small firms/ IGI Global. – 2006 – 526 p.
41. Grigore, A. The Impact of Human Resources Practices upon Small Companies Performances // Management and Human resources. 2008. Vol. 36(2). P. 83-92.
42. Guest, D. Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions // New perspectives on human resource management. 1989. Vol. 13(4). P. 41-55
43. Hakserver, K., Render, B., Russell, R., Mudrick, R. Service Management and Operations: 2nd edition / Prentice Hall. – 2003 – P. 332-379.
44. Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives // Entrepreneurship theory and practice. 2009. Vol. 25(1). P. 11-26.
45. Hueslid, M. The impact of HRM practices on turnover productivity, and

- corporate financial performance // *Academy of management journal*. 1995. Vol. 38(3). P.635-872.
46. Jiang K. et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms // *Academy of management Journal*. 2012. P. 334-560.
47. Kvale S., Brinkmann S. *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing / Paperback*. – 2008 – P. 332-456.
48. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. *Management: Individual And Organizational Effectiveness (2nd Edit.) / New York: Harper & Row*. – 1985 – 967 P.
49. Minbaeva, D. HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer // *International Business Review*. 2008. Vol. 17. P.703–713.
50. Nishii, L. H., & Wright, P. M. *Variability within organizations: Implications for strategic human resource management / Boston: Daily Press*. – 2007. – P. 200-276.
51. Shafritz, J. M., & Ott, J. S. *Classics of organization theory / Belmont, CA*. – 2009 - P. 79-230 .
52. Turner, R., Huemann, M., Keegan F. A Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment // *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26. P. 577–585.
53. Werbel, J.D., and Demarie, S.M. Aligning strategic human resource management and person–environment // *Human Resource Management Review*. 2005. Vol. 15. P. 247–262.

Анкета

Данная анкета является анонимной. Верный вариант ответа необходимо обвести в кружок, некоторые вопросы предполагают нумерацию от 1 до 5.

Вопрос 1. Укажите ваш возраст

- 1 – до 30 лет
- 2 – 31-45 лет
- 3 – от 46 лет

Вопрос 2. Укажите ваш общий стаж работы на данной должности (учитывая работу в других компаниях)

- 1 – меньше 5 лет
- 2 – 5-10 лет
- 3 – более 10 лет

Вопрос 3. Сколько лет вы работаете в данной компании?

- 1 – меньше года
- 2 – 1-3 года
- 3 – больше 3х лет

Вопрос 4. Устраивает ли вас соотношение размера оклада (30%) и размера премий (70%)?

- 1 - да, все устраивает
- 2 – нет, доля оклада должна быть увеличена
- 3 – нет, доля премий должна быть увеличена
- 4 – нет, доля оклада должна равняться доле премий (50/50)

Вопрос 5. Стали бы вы рассматривать предложения других работодателей при условии увеличения размера зарплаты на 7%?

- 1 - нет, меня устраивают условия на данном рабочем месте
- 2 – да
- 3 – затрудняюсь ответить

Вопрос 6. Стали бы вы работать усерднее, если бы за звание «работника месяца» предлагался денежный приз или подарок?

1 – да

2 – возможно, зависит от размера денежного приза/подарка

3 – вряд ли

Вопрос 7. Хотели бы вы время от времени участвовать в совместных развлекательных выездах с коллегами по работе?

1 – да, мне не хватает общения с коллегами

2 – нет, меня все устраивает

3 – затрудняюсь ответить

Вопрос 8. Испытываете ли вы стресс во время рабочего процесса?

1 – да, я часто чувствую тревогу/дискомфорт

2 – нет, я чувствую себя комфортно

3 – да, я испытываю стресс время от времени

Вопрос 9. Легко ли вам было влиться в рабочий процесс после приема на работу?

1 – да, процесс прошел легко

2 – нет, я чувствовал себя неуверенно

3 – затрудняюсь ответить

Вопрос 10. Как бы вы охарактеризовали эмоциональный климат в компании?

1 – теплый, большинство коллег настроено доброжелательно

2 – нейтральный, коллеги не проявляют особых эмоций при общении

3 – холодный, коллеги настроены скорее негативно

**Вопрос 11. Что для вас является наибольшим стимулом в работе?
(1-никак не стимулирует, 5 – стимулирует больше всего)**

___ - размер премий

___ - соц. пакет (мед. обслуживание, скидки в санаториях, льготы детям)

___ - публичная похвала

___ - подарки на различные праздники

___ - привилегии лучшим сотрудникам (при выборе времени отпуска и пр.)

Вопрос 12. Укажите ваши пожелания к существующей системе по работе с персоналом (что вас не устраивает, что бы вы хотели изменить?)

Спасибо за уделенное время!

Список вопросов для интервью

1. Как часто происходит корректировка системы кадрового менеджмента на предприятии?
2. Когда в последний раз корректировалась система кадрового менеджмента в компании?
3. Какие основные аспекты кадрового менеджмента обсуждаются при корректировках? (система оплаты труда, процесс отбора и найма, мотивация и тп)
4. Каким образом текущая экономическая ситуация повлияла на систему кадрового менеджмента: какие проблемы возникли?
5. Выявились ли недостатки системы кадрового менеджмента в период неопределенности?
6. Какие приемы кадрового менеджмента были введены в течение предыдущего и начала текущего года?
7. Снизилась ли эффективность работы сотрудников на протяжении последнего времени?
8. Какие изменения планируется ввести в ближайшее время?
9. На что должны повлиять изменения в системе кадрового менеджмента?

План исследования компании

Сроки наблюдения – 02.03 – 07.03, 06.04-24.05.2019 года

Число наблюдаемых сотрудников – 15-22 (некоторые сотрудники работают удаленно)

Основные моменты:

1. Время прихода/ухода сотрудников
2. Количество сотрудников в отпуске
3. Количество и время перерывов сотрудников
4. Атмосфера в компании
5. План офисов
6. Степень загруженности сотрудников
7. Анализ системы мотивации
8. Анализ системы адаптации

Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств на 2014/2015 гг										
	Отдел кадров		Отдел аренды		Отдел Развития		Руководство		ИТОГО	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Фонд оплаты труда										
Зарплата	900 000	840 000	3 000 000	1 450 000	3 100 000	1 700 000	2 500 000	1 500 000	9 500 000	5 490 000
Бонусы	0	0	6 000 000	4 000 000	7 500 000	4 500 000	1 000 000	750 000	14 500 000	9 250 000
ИТОГО	900 000	840 000	9 000 000	5 450 000	10 600 000	6 200 000	3 500 000	2 250 000	24 000 000	14 740 000
Дополнительные выплаты										
Мобильная связь	0	0	42 000	21 000	48 000	24 000	24 000	12 000	114 000	57 000
Проезд	0	0	210 000	117 000	240 000	123 000	0	0	450 000	240 000
Подарки	36 000	21 000	87 000	43 000	97 000	45 000	72 000	36 000	292 000	145 000
Корпоративы	120 000	0	280 000	0	320 000	0	160 000	0	880 000	0
ИТОГО	156 000	21 000	619 000	181 000	705 000	192 000	256 000	48 000	1 736 000	442 000
Обучение										
Курсы повышения квалификации	100 000	70 000	200 000	150 000	200 000	150 000	0	0	500 000	370 000
Семинары	70 000	0	230 000	70 000	200 000	70 000	0	0	500 000	140 000
Лекции	0	0	70 000	0	60 000	0	0	0	130 000	0
ИТОГО	170 000	70 000	500 000	220 000	460 000	220 000	0	0	1 130 000	510 000

Программа оценки персонала

Цели оценки:

1. Оценка эффективности достижения сотрудником поставленных целей и задач
2. Определение эффективности выполнения сотрудником основных должностных обязанностей
3. Определение ключевых сотрудников
4. Выявление потребности в обучении персонала
5. Оценка личных качеств сотрудника
6. Определение необходимости в оптимизации штата

Состав аттестационной комиссии:

1. Генеральный директор ООО «Город»
2. Руководитель отдела

Документы, требуемые для оценки:

График оценки, список сотрудников, подлежащих оценке, план проведения оценки, приказ «О проведении оценки», лист оценки, отзыв руководителя о сотруднике, характеристика на сотрудника, отчет об оценке на каждого сотрудника.

Описание ключевых компетенций сотрудников:

1. Сотрудник отдела кадров:
 - Способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы
 - Умение мыслить последовательно
 - Навыки тайм-менеджмента
 - Умение анализировать, сравнивать, делать выводы
 - Внимательность, аккуратность в оформлении документов
 - Знание системы документооборота компании
 - Умение разрабатывать внутренние кадровые документы

- Знание процедур поиска, найма, оформления, адаптации и увольнения персонала

- Знание Трудового кодекса РФ

- Знание и умение реализовывать программы кадрового менеджмента в компании

2. Сотрудник отдела развития:

- Навыки коммуникаций (грамотная речь, гибкость в общении, открытость, умение убеждать)

- Навыки активных продаж (установление контакта, выявление потребности, презентация товара, работа с возражениями, завершение контакта)

- Знание особенностей продаж в сфере коммерческой недвижимости, умение оценивать стоимость объекта

- Стрессоустойчивость

- Опрятность

- Инициативность

- Ориентация на клиента

Этапы проведения оценки персонала:

Подготовка оценки:

1.Определение целей, задач, сроков оценки персонала. Составление списка сотрудников, подлежащих оценке.

2.Составление списка компетенций сотрудников, по которым будут оцениваться участники оценки (профессиональные и деловые характеристики).

3.Информирование сотрудников, подлежащих оценке о предстоящем мероприятии (не менее чем за 7 дней до даты проведения оценки).

4.Подбор и составление диагностических методов (лист оценки, список вопросов для интервью)

Проведение оценки:

1.Анализ общих характеристик сотрудника (стаж работы, возраст,

наличие дисциплинарных взысканий и пр.).

Срок: 1 час на сотрудника.

Форма представления результата: сравнительная таблица сотрудников.

2. Анализ личностных характеристик сотрудников (Тест Кеттела, тест на IQ).

Срок: 2-3 часа на каждого сотрудника.

Форма представления результата: содержательное описание (характеристика, портрет).

3. Проведение глубинных интервью на выявление компетенций сотрудников.

Срок: 1-2 часа на каждого сотрудника.

Форма представления результата: заполненный лист оценки.

Анализ полученных результатов:

1. Оценка и сравнение полученных результатов с описанием должности и со списком требуемых компетенций

Срок: 1-2 недели

Форма представления результата: комплексный портрет сотрудника, категоризация оцениваемых качеств (развиты, требуется обучения, существенно не развиты), представление результатов в табличной форме

2. Составление итогового отчета. Наложение полученных результатов на модель компетенций и выявление отклонений от «образца».

Срок: 1 неделя

Форма представления результата: Экспертная оценка персонала компании «Город», предоставление итогового отчета (рекомендации по программам обучения, заключение по каждому сотруднику, определение ключевых сотрудников)

Возможные выводы по результатам оценки эффективности персонала:

1. Сотрудник соответствует требованиям к занимаемой должности и по отношению к нему рекомендуется:

- Направить на обучение
- Изменить должностные инструкции

2.Сотрудник не соответствует занимаемой должности и по отношению к нему рекомендуется:

- Сокращение

Порядок подачи апелляций:

Если сотрудник не согласен с решением комиссии, он в праве подать служебную записку на имя генерального директора не позднее трех рабочих дней после объявления результатов мероприятия. Срок рассмотрения апелляции – не более 3х рабочих дней.

Критерии оценки специалиста по персоналу

Обозначение	Критерии оценки специалиста по персоналу			
	Критерии	Шкала оценки	Пояснение	Вес критерия
1	2	3	4	5
ДК:	Деловые критерии:			0,2
ОРГ	Организованность	0-3	0 - критерий не выражен; 1 - критерий слабо выражен; 2 - критерий выражен; 3 - критерий ярко выражен	0,14
МЗ	Многозадачность	0-3		0,2
ИЦ	Инициативность	0-3		0,1
КМК	Коммуникабельность	0-3		0,1
ПНКТ	Пунктуальность	0-3		0,14
СТУ	Стрессоустойчивость	0-3		0,17
НКФ	Неконфликтность	0-3		0,15
ПК	Профессиональная компетентность:			0,35
НД	Наличие диплома о высшем образовании	0-2	0 - диплом отсутствует; 1 - диплом есть; 2 - диплом есть. Специализация соответствует занимаемой должности	0,3
ОР	Опыт работы в данной должности	0-3	0 - опыт менее 6 мес.; 1 - опыт 6 мес. - 1,5 года; 2 - опыт 1,6 года - 3 года; 3 - опыт более 3х лет	0,7
ПН	Профессиональные навыки:			0,45
ПП	Планирование персонала	0-4	0 - отсутствие навыка; 1 - есть слабые знания;	0,14
ПНУ	Поиск, найм и увольнение персонала	0-4	2 - сотрудник хорошо осведомлен; 3 - хорошие знания, нет опыта работы по данному вопросу; 4 - отличные знания, есть опыт работы по данному вопросу	0,15
1	2	3	4	5
КД	Кадровое делопроизводство	0-4	0 - отсутствие навыка; 1 - есть слабые знания; 2 - сотрудник хорошо осведомлен; 3 - хорошие знания, нет опыта работы по данному вопросу; 4 - отличные знания, есть опыт работы по данному вопросу	0,15
ТК	Знание ТК РФ	0-4		0,14
ПА	Составление и проведение программы адаптации	0-4		0,14
ПМ	Составление и внедрение мотивационных программ	0-4		0,14
ДО	Деловое общение	0-4		0,14
Расчет итоговой оценки = ДК*0,2 + ПК*0,35 + ПН*0,45				
ДК = ОРГ*0,14 + МЗ* 0,2 + ИЦ*0,1 + КМК*0,1 + ПНКТ*0,14 + СТУ*0,17 + НКФ*0,15				

$$\text{ПК} = \text{НД} * 0,3 + \text{ОР} * 0,7$$

$$\text{ПН} = \text{ПП} * 0,14 + \text{ПНУ} * 0,15 + \text{КД} * 0,15 + \text{ТК} * 0,14 + \text{ПА} * 0,14 + \text{ПМ} * 0,14 + \text{ДО} * 0,14$$

Критерии оценки специалиста по развитию

Обозначение	Критерии оценки специалиста по развитию			
	Критерии	Шкала оценки	Пояснение	Вес критерия
1	2	3	4	5
ДК:	Деловые критерии:			0,2
ИЦ	Инициативность	0-3	0 - критерий не выражен; 1 - критерий слабо выражен; 2 - критерий выражен; 3 - критерий ярко выражен	0,18
УБ	Убедительность	0-3		0,18
СТУ	Стрессоустойчивость	0-3		0,14
КМК	Коммуникабельность	0-3		0,14
ОТВ	Ответственность	0-3		0,14
ПНКТ	Пунктуальность	0-3		0,1
ПРЗНТ	Презентабельность	0-3		0,12
ПК	Профессиональная компетентность:			0,35
НД	Наличие диплома о высшем образовании	0-2	0 - диплом отсутствует; 1 - диплом есть; 2 - диплом есть. Специализация соответствует занимаемой должности	0,3
ОР	Опыт работы в данной должности	0-3	0 - опыт менее 6 мес.; 1 - опыт 6 мес. - 1,5 года; 2 - опыт 1,6 года - 3 года; 3 - опыт более 3х лет	0,7
ПН	Профессиональные навыки:			0,45
АП	Активные продажи	0-4	0 - отсутствие навыка; 1 - есть слабые знания; 2 - сотрудник хорошо осведомлен; 3 - хорошие знания, нет опыта работы по данному вопросу; 4 - отличные знания, есть опыт работы по данному вопросу	0,125
ВП	Выявление потребностей клиента	0-4		0,125
О	Ведение отчетности	0-4		0,125
ДО	Деловое общение	0-4		0,125
ПН	Знание специфики продаж в сфере недвижимости	0-4		0,125
ГК	Знание и владение законами ГК РФ	0-4		0,125
КЛНТ	Знание приемов клиентоориентированного поведения компании	0-4		0,125
Расчет итоговой оценки = ДК*0,2 + ПК*0,35 + ПН*0,45				
ДК = ИЦ*0,18 + УБ*0,18 + СТУ*0,14 + КМК*0,14 + ОТВ *0,14 + ПНКТ*0,1 + ПРЗНТ*0,12				
ПК = НД*0,3 + ОР*0,7				
ПН = (АП + ВП + О + ТО + ДО + ПН + ГК + КЛНТ) * 0,125				