



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

78,95 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» августа 2022 г.


Зав. кафедрой ЭУиП ППИ

к.э.н., доцент

 П.Г.Рябчук


Выполнил:

студент ЗФ-509/114-5-1

Дурова Ксения Сергеевна 

Научный руководитель:

к.т.н., доцент

Плужникова Ирина Ивановна 

Челябинск

2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом в рамках организационной эффективности предприятия.....	7
1.1. Понятие и сущность управления персоналом	7
1.2. Функции управления персоналом	11
1.3. Основные концепции управления персоналом	15
Выводы по первой главе	24
Глава 2. Экспериментальная работа по разработке и внедрению инструментов управления персоналом с целью повышения организационной эффективности ООО Торговый центр «Планета Авто».....	26
2.1. Анализ системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто»	26
2.2. Внедрение инструментов по оптимизации системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто»	39
2.3. Оценка эффективности применения инструментов по оптимизации системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто».....	54
Выводы по второй главе.....	60
Заключение.....	62
Библиографический список	64

Введение

Актуальность исследования. В условиях тотальных изменений экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить уровень организационной эффективности любой организации. Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д. Повышение интереса к человеческому фактору в 60 – 80 годы обусловило разработку теории и практики социального планирования на предприятии, управления трудовым коллективом. Предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов, естественно взаимосвязанных друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

В теоретико-методологическую основу исследования заложены труды зарубежных и отечественных учёных в области общей теории управления персоналом: А. К. Зайцева Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г.Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

Однако, несмотря на большое количество работ отечественных и зарубежных ученых по подходам в управлении персоналом, детальные вопросы практического освоения форм и методов управления теряют свою актуальность вместе с быстро меняющимися условиями рынка, в связи с чем, отсутствуют действенные инструменты по организации эффективной системы управления персоналом.

Анализ, литературы, изучение опыта организаций позволили выявить и сформулировать проблему исследования, которая заключается в отсутствии рекомендаций точечного подхода по управлению персоналом, применимых в сложившихся реалиях. Данная проблема определяется противоречием, раскрывающимся, с одной стороны, в возрастающей потребности предприятий в организации эффективной системы управления, а с другой стороны - в недостаточной теоретической и практической разработанности подхода к управлению персоналом в условиях кризисных ситуаций.

Актуальность выявленной проблемы и обозначение противоречия определили тему работы: «Управление организационной эффективностью предприятия». Стоит отметить, что мы рассматриваем организационную эффективность через призму управления персоналом, следовательно, ее управление подразумевает применяемые методы в системе управления персоналом.

Цель исследования: теоретическое обоснование управления персоналом и внедрение инструментов по повышению уровня организационной эффективности с точки зрения управления персоналом.

Объект исследования – организационная эффективность организации.

Предмет исследования – управление персоналом как фактор повышения организационной эффективности организации.

В качестве гипотезы выдвинуто предположение о том, что применение конкретных инструментов по управлению персоналом повлияют

на уровень организационной эффективности ООО Торговый центр «Планета Авто».

В соответствии с поставленной целью и выдвинутой гипотезой определены **задачи исследования:**

1. Рассмотреть основы организационной эффективности.
2. Изучить сущность управления персоналом.
3. Исследовать влияние управления персоналом на организационную эффективность организации.
4. Проанализировать систему управления ООО Торговый Центр «Планета Авто».
5. Внедрить инструменты управления персоналом с целью повышения уровня организационной эффективности.
6. Проанализировать эффективность применения инструментов.

Поставленные задачи исследования определили выбор комплекса методов:

Теоретические методы: а) историко-педагогический анализ использовался для определения организационной эффективности предприятия; б) изучение и анализ экономической, психологической, культурологической литературы по вопросам управления персоналом.

Эмпирические методы: а) организация констатирующего этапа экспериментальной работы по определению форм и методов управления персоналом в организации; б) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по реализации мероприятий в целях повышения конкурентоспособности организации на основе применимых исследований; в) анализ оценки эффективности применяемых инструментов.

База исследования – Общество с ограниченной ответственностью ООО Торговый Центр «Планета Авто».

Структура исследования включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, библиографический список.

Введение содержит актуальность выбранной темы, цель и основные задачи исследования.

Первая глава содержит три параграфа, в которых изучается сущность и проблемы управления персоналом организаций. Затронута тема специфики управления персоналом организаций, выявлены факторы по повышению организационной эффективности.

Вторая глава содержит три параграфа, в которых анализируется текущее состояние рынка кадров, а также внедряются инструменты по повышению уровня организационной эффективности предприятия на основе исследований.

В заключении подводится итог исследования, делается вывод об уровне эффективности проведенного исследования.

Глава 1. Теоретико-методологические основы управления персоналом в рамках организационной эффективности предприятия

1.1. Понятие, сущность и значение управления персоналом

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений, что персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое положение и развитие. Под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает экономический субъект [34, с.10]. Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав [40, с.80]. В узком смысле персонал организации - это личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем. В более широком смысле под персоналом предприятия понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация [33, с.102]. Все работники экономического субъекта подразделяются на две группы: служащие и рабочие. Служащие - это специалисты и руководители. Они осуществляют функции общего управления и технического руководства. К специалистам относят работников, имеющих высшее или специальное среднее образование [41, с.330]. Рабочие (работники массовых профессий) это наиболее многочисленная группа. По уровню квалификации рабочие могут быть: а) квалифицированными; б) малоквалифицированными; в) неквалифицированными [7, с.49].

Их соотношение на предприятии зависит от видов и объемов выполняемых работ [35, с.172].

В настоящий момент в теории управления не существует терминологического единства относительно деятельности, называемой управление персоналом. В последние десятилетия в научных источниках наряду с понятием управление персоналом все шире начинает

использоваться и ряд других понятий: управление трудовыми ресурсами; управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе имеющие отношение к трудовой деятельности человека, управлению его поведением в процессе производства. Большую путаницу вносят и переведённые источники литературы с их различной терминологией, которая свойственна ряду различных школ управления. Встречается ряд таких терминов, как: - «Personnel Administration» - управление персоналом (процесс набора, контроля, расстановки, подготовки, использования человеческих ресурсов компании), управление отношениями между административными сотрудниками и подчиненным персоналом; - «Personnel management» - руководство персоналом (процесс подбора, подготовки персонала, рассмотрение условий труда, оплаты, вопросов техники безопасности); менеджмент трудовых отношений; взаимоотношений администрации с индивидуальным работником; - «Personnel relations» - управление кадрами, человеческими ресурсами [11, с.123]. Как зачастую бывает, при попытках давать определения и раскрывать содержание тех или иных понятий ряд авторов акцентирует внимание на наиболее важных, с их точки зрения, сторонах, задачах, формах проявления и т.п.

Так, говоря о понятии управлении трудовыми ресурсами, имеется в виду управление частью населения, относящегося к данной категории, подвергающейся процессу планомерного воздействия и регулирования со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе. Управление персоналом, (в различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала) не ограничено жесткими рамками процессов в современном менеджменте [36, с.14]. В организациях, где соблюдается дисциплина, использование экономических методов, является более

эффективным. Именно поэтому можно утверждать, что экономические и административные методы неразрывно связаны, образуя единую систему рычагов, которые направляют организацию к ее конечной цели, позволяя прийти к ней наиболее кратким и наиболее экономным путем. Обычно, этих двух методов оказывается недостаточно. Часто, на пути реализации данных методов появляются весьма серьезные препятствия. К примеру, созданы экономические стимулы и проведены соответствующие административные мероприятия, но это не означает, что организация станет успешно решать свои задачи. Все это произойдет, если не будет учтен главный элемент производства - человек. Здесь нужны методы особого рода. Так административные методы тесно связаны с социально-психологическими методами. Исходя из принципа единоначалия, руководство имеет право издавать различные приказы и распоряжения. Но оно должно учитывать при этом общее состояние коллектива, его «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности сотрудников, которые во многом определяют успешность выполнения издаваемых приказов или распоряжений [45].

На сегодняшний день значение социально-психологических методов растет. В практике управления, обычно, одновременно применяются различные методы, а также их комбинации. Для реализации эффективного управления важно использовать в управлении организацией все три группы методов. Например, использование только административных и экономических методов не позволит мобилизовать творческую активность работников на достижение целей организации [22, с.106].

В настоящее время существует множество определений понятия «управление персоналом». Так, по мнению И.В. Бизюковой [8, с.54], управление персоналом представляет собой стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей фирмы. Управление

персоналом, по словам Б.М. Генкина [11, с.115], это «непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов». Наиболее полное, на мой взгляд, определение управления кадрами дает в своих трудах А.Я. Кибанов [20, с.70]. Управление кадрами - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами организации. Управление кадрами заключается в: - формировании системы управления кадрами; - планировании кадровой работы; - разработке оперативного плана работы с кадрами; - проведении маркетинга персонала; - определении кадрового потенциала в компании и потребности организации в кадрах [50, с.202]. Управление кадрами организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: - наем, отбор и прием кадров; - деловая оценка кадров при приеме, аттестации, подборе; - профориентация и трудовая адаптация;

- мотивация трудовой деятельности кадров и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений; - управление конфликтами и стрессами; - обеспечение безопасности кадров; - управление нововведениями в кадровой работе; - обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; - управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; - управление поведением кадров в организации; - управление социальным развитием; - высвобождение кадров [24, с.11]. Показатель эффективности управления персоналом, который можно использовать в качестве универсального при оценке системы управления персоналом выражает степень эффекта и в самом общем виде выражается формулой:

$$K_{\text{эуп}} = \frac{P}{3}$$

где Р – результаты производства (выручка организации); З – затраты на персонал и управление им на получение данного результата. Показатель коэффициента эффективности управления персоналом должен быть больше, чем 1 [12, с.44]. Таким образом, рассмотрев ряд определений «управления кадрами» и опираясь на системный подход в реализации данного вида деятельности, можно сформулировать определение понятия «система управления кадрами», которая представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Основная цель системы управления кадровыми ресурсами - обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

1.2. Функции системы управления персоналом

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами. Задача системы управления персоналом - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом [16, с.102]. По статусу служба управления персоналом, как правило, является самостоятельным структурным подразделением компании. Руководит деятельностью службы обычно директор по кадрам, в подчинении которого могут находиться ряд отделов, секторов, групп или отдельных сотрудников, образованных по функциональному принципу (отдел кадров, сектор обучения и развития персонала, группа стимулирования и оплаты труда,

менеджер по коммуникациям, инженер по технике безопасности и т.д.) [9, с.48]. Направления деятельности кадровой службы обусловлены теми же факторами, что и всего предприятия. Они же и определяют функции службы управления персоналом.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы, представленные на рисунке 1.

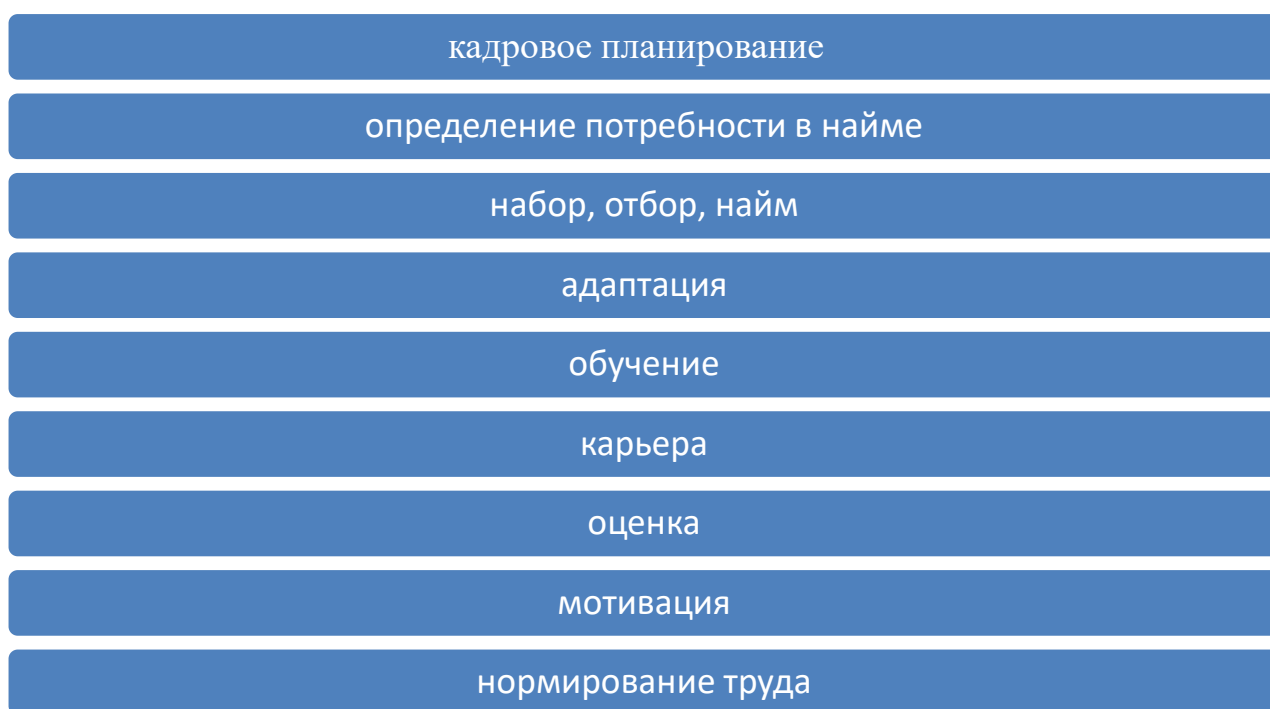


Рисунок 1. Элементы системы управления персоналом.

Этот перечень используемых кадровых технологий позволяет представить диапазон работы с персоналом.

Прямым руководящим органом в организациях по управлению персоналом является служба персонала. Задачи кадровой службы персонала организации напрямую зависят от основных целей организации. Цель службы персонала: обеспечение компании персоналом, способным обеспечить успешное функционирование организации, а значит качественное выполнение поставленных задач [21, с.67].

На основании задач формируются следующие функции службы персонала:

1. Организация процесса поиска, отбора и оценки персонала.

Это одна из основных функций службы управления персоналом. Без данной функции невозможно увеличение штата или замещение вакантной должности. Поиск персонала осуществляется по средствам интернет сайтов (в настоящее время особое предпочтение отдается сайтам hh.ru и SuperJob.ru), многие компании публикуют актуальные вакансии на сайте компании в разделе «карьера». Еще одним источником поиска и привлечения персонала являются печатные издания: газеты о работе, профильные журналы (Например, «Работа и зарплата»), внутренние газеты компании (характерны для крупных холдингов). Также крупные компании используют рассылку по внутренней почте, в которой указывают в какой отдел и на какую должность производится поиск, рассылка осуществляется с целью привлечения специалистов через уже работающих сотрудников (сотрудники могут рассказать родственникам и друзьям об актуальной вакансии). Помимо печатных и виртуальных источников, сейчас становятся все более актуальны ярмарки вакансий. Они позволяют презентовать компанию сразу большому количеству соискателей. А так же качественнее оценить большее число соискателей при первичной личной беседе, нежели первичном телефонном интервью. Оценка персонала осуществляется по средствам анкетирования, тестирования и личной беседы с менеджером по персоналу или штатным психологом [25, с.98].

2. Разработка и внедрение новых методов оценки кандидатов, внедрение новых методов проведения интервью. По средствам постоянного повышения квалификации менеджеров по персоналу, осуществляется внедрение новых методов оценки персонала: модернизируются первичные

анкеты, разрабатываются новые тесты на выявление личностных качеств. В зависимости от актуальной вакансии используются различные варианты интервью: стрессовое, структурированное, интервью по компетенциям [46, с.94].

3. Проведение адаптации новых сотрудников организации. Адаптация включает в себя комплекс мероприятий, направленный на более быстрое налаживание отношений внутри коллектива с новым сотрудником и предотвращение профессиональных ошибок, которые может допустить новый сотрудник [13, с.109].

4. Разработка и внедрение мероприятий, направленных на выявление лояльности сотрудников на период испытательного срока и после (анкетирование, опрос).

Данная функция включает в себя разработку и внедрение welcome-тренинга (вводного тренинга), который позволяет кратко ознакомить нового сотрудника с компанией, иерархией и основными общепринятыми правилами, а также этапами взаимодействия сотрудников со службой персонала. Для выявления лояльности сотрудников разрабатываются анкеты и телефонных опрос на период испытательного срока [47, с.301].

5. Постоянный мониторинг изменений в трудовом законодательстве и модернизация, и оптимизация процесса приема/увольнения сотрудников [10, с.90].

В трудовом законодательстве [1, 2, 3, 4] достаточно часто происходят изменения, утверждаются новые законы и вносятся поправки в уже действующие. Неотъемлемой функцией службы персонала является постоянный мониторинг за изменениями, повышение квалификации кадровиков и внесение своевременных изменений в ведение документации по приему, переводу и увольнению сотрудников.

6. Формирование кадрового резерва на выдвижение;

Сотрудники службы персонала совместно с руководителями подразделений планируют карьеру сотрудника, формируют резерв сотрудников, которые смогут заменить руководителей или специалистов в случае их увольнения или возникновения необходимости расширить штат [48, с.57].

7. Проведение аттестации сотрудников, совместно с руководителями подразделений; Данная функция тесно связана с предыдущей. Она так же выполняется службой персонала совместно с руководителями подразделений. Аттестация персонала проводится с целью получения общей картины о уровне профессиональных компетенций сотрудников [49, с.55].

8. Взаимодействие с образовательными учреждениями с целью организации обучения и повышения квалификации персонала. Служба персонала осуществляет постоянные коммуникации с образовательными учреждениями.

9. Проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива и его эмоциональной разгрузки. Служба персонала занимается организацией корпоративных вечеров, выездов, спортивных мероприятий. Все это позволяет сотрудникам пообщаться в неформальной обстановке, наладить межличностные отношения и снять эмоциональное напряжение [32, с. 13].

1.3. Основные концепции и методы управления персоналом

В реалиях сегодняшнего дня появление в бизнесе такого понятия, как современные концепции управления персоналом вполне закономерно. Благодаря глубинным преобразованиям в производстве изменилось и отношение работодателя к наемным работникам. Согласно устаревшим понятиям, работодатели стремились максимально автоматизировать труд человека и по возможности исключить возможность влиять на рабочие

процессы самих трудящихся. Но сегодня компьютеризация коснулась практически всех отраслей человеческой деятельности, к тому же производство становится все более и более наукоемким. Поэтому если не использовать современные концепции управления персоналом, о каком-либо бурном развитии компании не может быть и речи [37, с.13]. Существующие концепции управления персоналом имеют ряд признаков, которые представлены на рисунке 2.

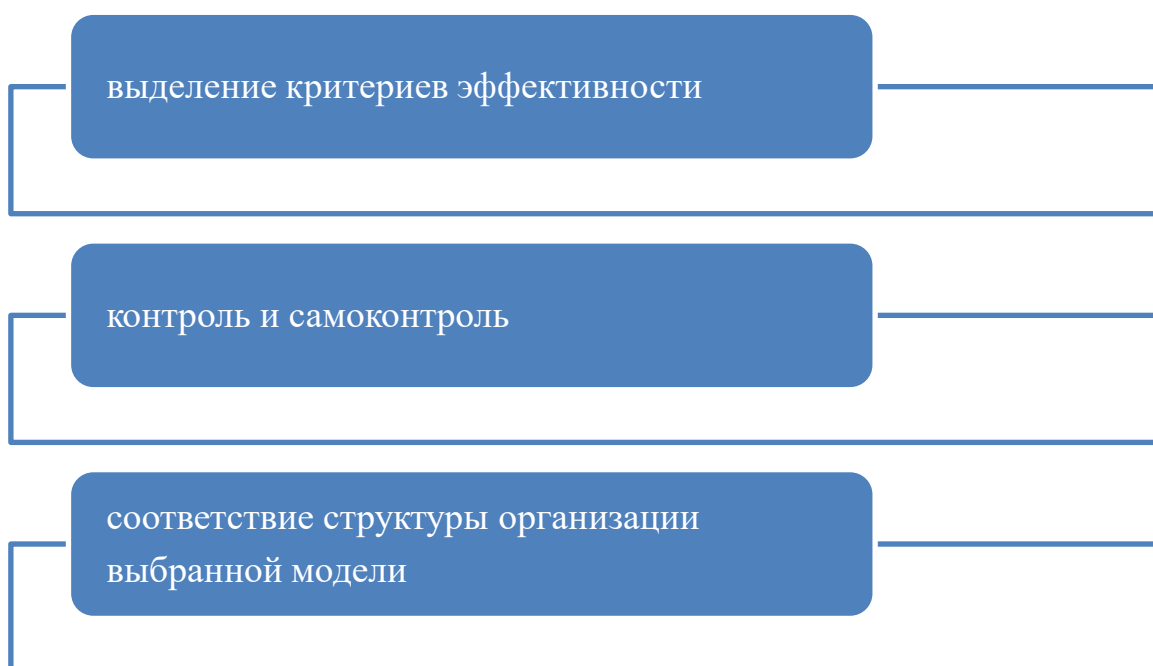


Рисунок 2. Признаки современных концепций управления персоналом.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах:

— Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.

— Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.

— Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.

— Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.

— Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.

— Принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

— Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.

— Принцип повышения квалификации.

— Принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Системность в свою очередь формирует стратегию. Это главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации.

Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия.

Есть две основные характеристики стратегии управления персоналом. Первая — это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) компании, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Существует пять типов стратегии организации, с которыми тесно связана и современная стратегия управления персоналом:

1. Предпринимательская стратегия

Она характерна для компаний, занимающихся новым видом деятельности, в центре внимания которых удовлетворение всех требований заказчика без тщательной проработки последствий. Стратегия управления персоналом в этом случае отличается следующими чертами:

- отбор сотрудников, которые готовы рисковать и обладают такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долговременную работу;

- вознаграждение на конкурентной основе, удовлетворяющее ожидания сотрудника;

- оценка по реальным результатам;

- неформальное развитие личности, ориентация на наставника;

- планирование кадровых перестановок с учетом интересов сотрудников.

— Стратегия динамического роста

— В этом случае степень риска значительно меньшая, закладывается фундамент для будущего компании, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения. Черты кадровой управленческой стратегии таковы:

— отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных компании сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости;

— беспристрастное и справедливое вознаграждение;

— оценка по четко оговоренным критериям;

— акцент на развитии личности в сфере основной деятельности;

— планирование перестановок с учетом реальных возможностей компании и различных форм служебного продвижения.

3. Стратегия прибыльности

Центром ее внимания является сохранение существующего уровня прибыли предприятия. Этому же подчинена стратегия управления персоналом:

— отбор и расстановка кадров максимально жесткие;

— вознаграждение, основанное на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости;

— оценка узкая, ориентированная на конкретный результат;

— развитие личности — концентрация на развитии в области поставленных задач;

— планирование перестановок жесткое, в соответствии с представлениями руководства о целесообразности.

4. Стратегия ликвидации

Продажа активов компании с целью устранения убытков. В будущем возможно сокращение штата, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли. Стратегия управления персоналом в этом случае следующая:

- набор служащих маловероятен;
- оплата основана на заслугах, практически не повышается, без дополнительного стимулирования;
- оценка строгая, формальная, в соответствии с управленческими критериями;
- развитие и обучение — только в случае служебной необходимости;
- продвижение — только для тех, кто имеет требуемые навыки.

5. Стратегия круговорота

Основная цель — спасение компании. С целью выживания нередко принимаются меры по сокращению штатов. Управление персоналом имеет следующие характеристики:

- отбор персонала — только разносторонне развитые и квалифицированные сотрудники;
- оплата по системе стимулов и проверки заслуг;
- оценка по результату работы;
- обучение — тщательный отбор претендентов на повышение квалификации;
- продвижение может иметь различные формы.

Когда присутствует стратегия, имеет смысл определить методы управления персоналом. Это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования компании в целом.

Наука и практика менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации:

1. Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основным экономическим методом — это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и

штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников — оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

2. Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные методы имеют прямой характер воздействия — любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

3. Социально-психологические — методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических методов — минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень — от подбора персонала до его увольнения — имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

1. Подбор кадров

На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

— Агрессивный хедхантинг — охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов.

— HR-брендинг — формирование привлекательного образа компании.

— Автоматизация подбора персонала — использование IT-систем, так называемых ATS.

— Дистанционный подбор персонала — наём на работу удаленных сотрудников.

— Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

2. Адаптация

Адаптация — процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы компании должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды. Для этого используются следующие методы:

— Наставничество — помощь со стороны опытного сотрудника.

— Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях.

— Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.

— Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой.

— Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

3. Мотивация

Мотивация — материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли компании). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у

сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда».

4. Оценка

Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

— Аттестация — порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

— Ассесмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

— Тестирование, интервьюирование.

— Метод экспертных оценок — заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

— Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

5. Обучение и развитие персонала

В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

— Профессиональные курсы обучения.

— Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии.

— Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики.

— Деловые игры и тренинги.

— Самостоятельное обучение.

Система управления персоналом компании с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой — возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией компании. В целом ряде случаев неоценимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задач, как:

✓ подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях;

✓ объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством;

✓ решение и предупреждение трудовых споров — как личностных, так и групповых конфликтов;

✓ автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое.

Таким образом, привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера, а выбранные стратегия и методы определяют исход и конечный результат.

Выводы по первой главе

В данной главе выпускной квалификационной работы рассмотрели теоретические основы формирования системы управления персоналом

организации. Для раскрытия данной темы акцент был сделан на систему управления персоналом ее значение и функции, а также изучены основные концепции управления персоналом. Повышение эффективности функционирования управления персоналом становится невозможным без грамотного и эффективного найма, планирования, построения карьеры, адаптации, оценки и мотивации персонала, что составляет систему управления персоналом. Этот перечень используемых кадровых технологий позволяет представить диапазон работы с персоналом. Система управления персоналом представляет совокупность целей, задач, методов, функций, организационных структур, информации и технологии. Задачами системы управления персоналом являются - обеспечение предприятия кадрами, непрерывное развитие и повышение их квалификации, эффективное использование трудового потенциала, согласование организационных и личных целей. Дальнейшая цель выпускной квалификационной работы заключается в проведении исследования системы управления персоналом на примере конкретной организации.

Глава 2. Экспериментальная работа по разработке и внедрению инструментов управления персоналом с целью повышения организационной эффективностью

2.1 Анализ системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто»

ООО Торговый Центр «Планета Авто» является юридическим лицом. Может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах.

Юридический адрес: 454003, Челябинская обл, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, д. 137к2, офис 8

Основной вид деятельности: 45.11.2 Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах

Организационная деятельность ООО Торговый Центр «Планета Авто» фиксируется в организационно-правовых документах, содержащих нормы, положения, правила, определяющую организацию, ее компетенцию, структуру, должностной состав и штатную численность. Организационно правовые документы содержат права, обязанности работников, ответственность и другие аспекты. Документы закрепляют статус организации как юридического лица, фиксируют порядок оформления организационно-правовой формы, определяют организационную структуру, а также формы и методы управления, обязанности и права должностных лиц и работников. Они реализуют нормы административного и гражданского права.

Структура фирмы линейно – функциональная организационная. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный полномочиями для осуществления функций управления.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО Торговый Центр «Планета Авто».

Высший организационный уровень – генеральный директор.

В своей деятельности генеральный директор ООО Торговый Центр «Планета Авто» руководствуется уставом предприятия, законодательными актами РФ, приказами и распоряжениями высших органов, должностной инструкцией. На него возлагаются обязанности по организации управления производственной деятельностью предприятия. Генеральному директору подчиняются: главный инженер, главный бухгалтер, коммерческий директор, заместитель по кадрам, заместитель по строительству.

На Генерального директора ООО Торговый Центр «Планета Авто» возложены следующие функции:

Осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом ООО Торговый Центр «Планета Авто»

Обеспечение соблюдения законности в деятельности ООО Торговый Центр «Планета Авто».

Составление стратегических и текущих планов предприятия.

Выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров Общества.

Организация работы Общества и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Среднее звено. Руководители среднего звена возглавляют подразделения предприятия. Характер их работы определяется содержанием работы подразделения. Они определяют проблемы, начинают обсуждения,

рекомендуют действия, разрабатывают новаторские творческие предложения.

Низшее звено. Младшие начальники, непосредственно управляют рабочими. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий.

Данная структура является линейно – функциональной. Линейно-функциональная структура управления предусматривает функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления.

Таким образом, все выше обозначенные уровни управления образуют единую структуру управления, направленную на разработку стратегии развития предприятия и реализацию её в практике. Что получило выражение в организационной структуре ООО Торговый Центр «Планета Авто», которая имеет смешанный характер (централизованный и децентрализованный) делегирования линейных и административных полномочий.

Но как у любой функциональной структуры здесь есть свои достоинства и недостатки:

Преимущества:

- повышает компетентность принимаемых решений;
- разгружает линейных руководителей от необходимости глубоких знаний по каждой функции управления;
- упрощает работу линейных руководителей;
- меньше дублирование усилий и потребление материальных ресурсов;
- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- улучшается координация функциональных областей.

Недостатки:

- множество дроблений, вследствие чего, возрастает цепочка команд в организации;
- нарушается единство распорядительства;
- приводит к неоднозначности подчинения исполнителей;
- организация не может быстро реагировать на изменения внешней среды;
- отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации.

Методика оценки эффективности труда в ООО Торговый Центр «Планета Авто» включает в себя несколько этапов. Первый этап оценки эффективности труда — это анализ количественного и качественного состава кадров. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году.

Проанализируем динамику и структуру численности ООО Торговый Центр «Планета Авто», используя ниже представленные таблицы и рисунки.

Таблица 1. Динамика численности персонала на 2020 и 2021 гг.

Категория персонала	2020 г.		2021 г.	
	Человек	% от общего числа	Человек	% от общего числа
Руководители	37	10,5	38	9,3
Специалисты	71	20,2	87	21,3
Рабочие	244	69,3	284	69,4
Итого:	352		409	

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что среднесписочная численность в 2021 году увеличилась на 16,19% по отношению к численности в 2020 году. Вместе с тем, сократилось процентное значение числа руководителей от

общего числа сотрудников, и незначительно увеличилось процентное значение числа специалистов и рабочих от их общего числа, однако количество всех категорий персонала выросло в 2021 году.

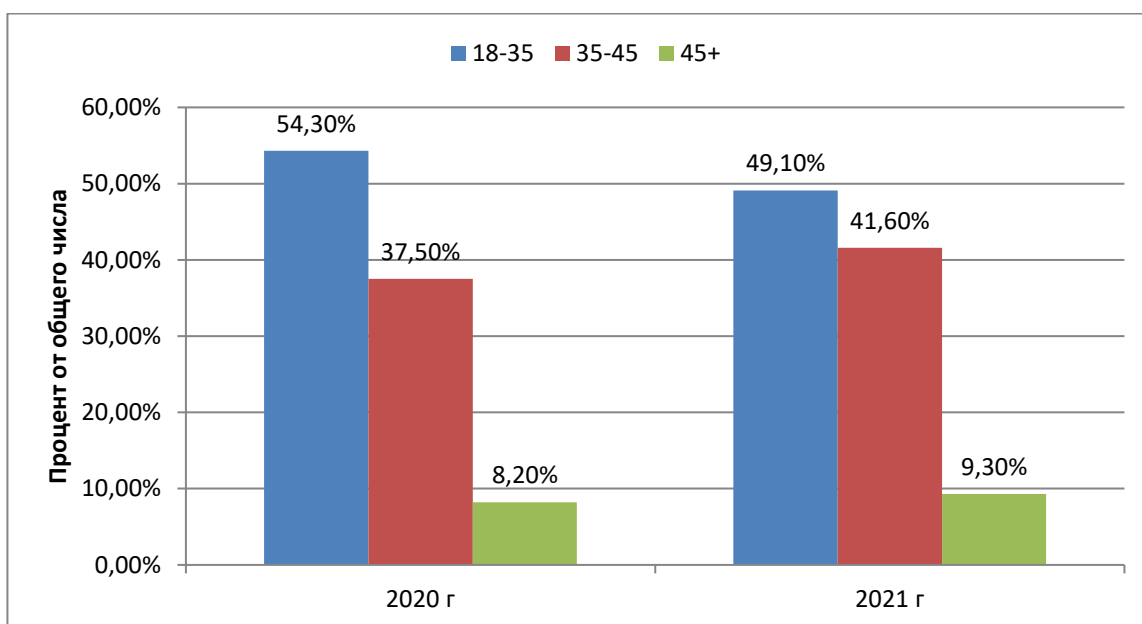


Рисунок 3. Динамика персонала по возрасту на 2020 и 2021 гг.

Рассмотрев численность персонала в разрезе возрастных групп (рис. 3), можно сделать вывод, что в ООО Торговый Центр «Планета Авто» успешно сочетается энергичность и работоспособность молодых специалистов, а также опыт и навыки людей более старшего поколения. Более того, процент возрастной группы от 18 до 35 лет незначительно снизился в 2021 году, а процент возрастных групп от 35 до 45 лет и свыше 45 лет незначительно увеличился.

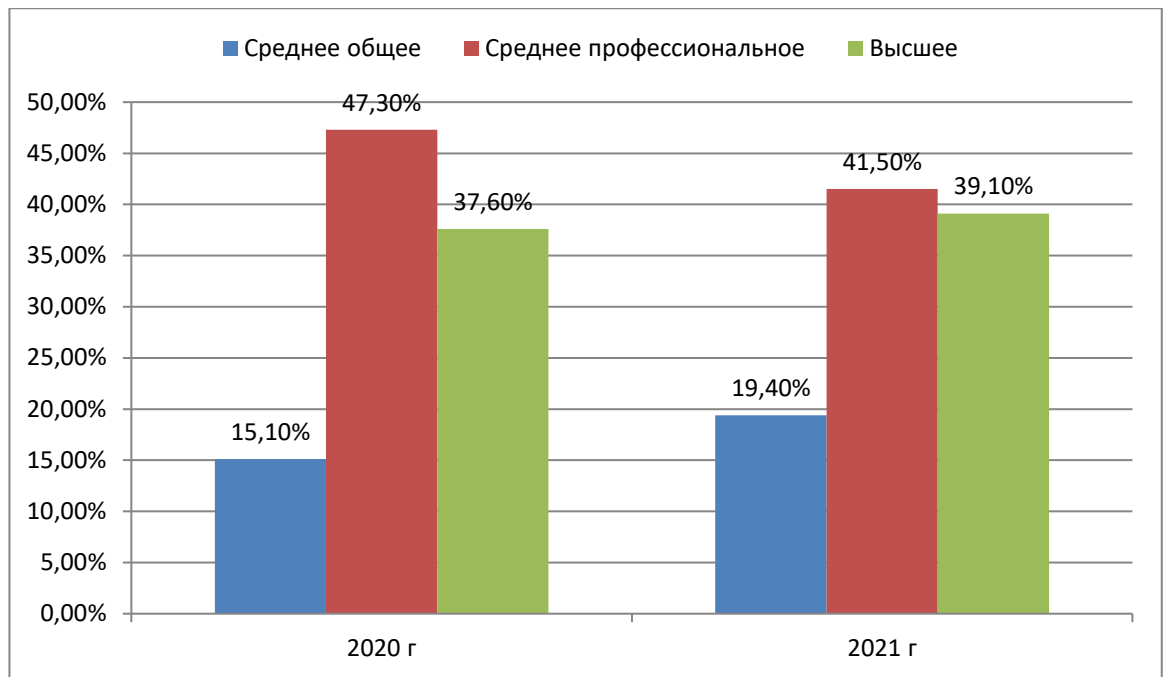


Рисунок 4. Уровень образованности персонала на 2020 и 2021 гг.

Рассмотрев уровень образованности персонала (рис. 4), можно сделать вывод о том, что общее число работников со средним общим и высшим уровнем образования увеличилось в 2021 году, а число работников, имеющих среднее профессиональное образование, снизилось в 2021 году.

Основными направлениями по работе с персоналом в исследуемой организации являются следующие:

- Отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
- Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала.
- Мотивация и стимулирование персонала.

Процесс отбора кадров является одним из самых важных направлений в деятельности организации, т.к. от эффективности этого процесса напрямую зависят показатели прибыли и производительности труда, а, следовательно, и все будущее организации. Процессом набора персонала в ООО ТЦ «Планета Авто» занимается отдел кадров. Но перед тем как проводить процесс непосредственного набора в организации осуществляют оценку имеющихся ресурсов и делают прогноз численности персонала, который необходим для того чтобы реализовать краткосрочные и перспективные цели, а затем,

определяются будущие потребности, а руководство разрабатывает программу их удовлетворения. Для выбора наиболее подходящих работников для данной должности, в ООО ТЦ «Планета Авто» проводится анализ рабочего места. Целью такого анализа является выявление, каким требованиям должны соответствовать кандидаты. После того как проведен анализ рабочего места и набор претендентов в ООО ТЦ «Планета Авто» начинают отбор будущих работников. Критериями отбора персонала в данной организации являются:

1. Образование (высшее и среднее).
2. Наличие специальной подготовки.
3. Коммуникативность, активность, умение строить отношения с людьми.
4. Психологическая уравновешенность.
5. Умение принимать решения в экстремальных ситуациях.
6. Знание всех необходимых нормативных документов, которые регламентируют деятельность организации.
7. Опыт работы в данной сфере.
8. Наличие характеристик или рекомендации с предыдущей работы.

Процесс отбора персонала организации включает в себя несколько этапов.

Предварительный этап отбора персонала заключается в: - первичном выявлении (на основе профессиограмм) кандидатов, которые способны выполнить весь ряд требуемых функций; - максимальном сужении круга претендентов и формировании из них резерва, с которым далее будет проводиться наиболее тщательная работа, задачей которой является процесс всесторонней оценки кандидата, ориентируясь не на ряд отдельных черт претендента, а на комплекс свойств личности в целом.

Процесс проверки претендента проводят при помощи проведения обстоятельного анализа документов, общего и целевого собеседований,

тестирований и ряда других методов. На рисунке 8 (приложение) показан процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности в ООО ТЦ «Планета Авто».

Процесс первичного выявления происходит за счет проведения анализа документов кандидатов (анкеты, резюме, которые направляются множеству работодателей в надежде на отклики, характеристики, рекомендации) на предмет их соответствия требованиям к будущему сотруднику. Для облегчения анализа всем претендентам предлагают стандартные бланки заявления, включающие в себя весь ряд сведений о кандидате (фамилия, имя, возраст, образование, опыт работы, специальные пункты). Заявление в ООО ТЦ «Планета Авто» совмещается с анкетой, которая содержит вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, а также об опыте, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте. В результате делаются выводы о целесообразности личной встречи с претендентами. Приглашения обычно делаются предварительно по телефону, но обязательно подтверждаются письменно.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют ООО ТЦ «Планета Авто» отсеивать сразу до 85-90% кандидатов. А для оставшихся выбирается ряд наиболее подходящих способов дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, для того чтобы установить их пригодность для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей. Решение в процессе отбора в ООО ТЦ «Планета Авто» обычно состоит из нескольких этапов, которые следует пройти любым заявителям. На каждом этапе часть заявителей отсеивается, либо же они сами отказываются, принимая другие предложения.

Этапы отбора персонала в ООО ТЦ «Планета Авто»:

1. Этап предварительной беседы по отбору, на основе которой производят отсев кандидатов, которые явно не подходят по документальным и личностным основаниям.

2. Этап заполнения бланка заявления, проведение анкетирования. Претенденты, которые прошли первый этап, заполняют анкету, данные которой анализирует менеджер по персоналу и руководители. Проведение анализа анкетных данных способствует выявлению соответствия образования претендента ряду минимальных квалификационных требований, соответствия практического опыта характеру деятельности, наличия ограничений на выполнение должностных обязанностей претендента.

3. Этап проведения беседы по найму. Такое собеседование позволяет выявлять ряд некоторых особенностей личности претендента (коммуникабельность, конфликтность и пр.).

4. Этап проведения тестирования по найму. Претенденту предлагается пройти тестирование на профессиональную пригодность.

5. Этап проверки рекомендаций и обязательств перед другими компаниями. На этом этапе осуществляется процесс наведения справок у руководителей по предыдущим работам и у других лиц, которые хорошо знают претендента. Сотрудники организации проверяют достоверность данных, которые заявлены претендентом, или выявляют те сведения, о которых устраивающийся на работу человек не сообщил по каким-либо причинам. Для того чтобы наиболее полно ознакомиться с личностью кандидата также пользуются услугами органов внутренних дел (узнают о наличии/отсутствии судимости кандидатов и о лицах, которые находятся в розыске).

6. Этап медицинского осмотра.

7. Этап принятия решения (процесс сопоставления всех этапов и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу).

Организация реализует все этапы отбора персонала, что требует много времени и больших затрат. Достоинствами отбора персонала в ООО ТЦ «Планета Авто», по нашему мнению, являются:

- Наличие сложившейся системы отбора персонала и системы оценок подбора:

Система оценки кандидатов в ООО ТЦ «Планета Авто» имеет следующие характеристики:

- основана на объективной информации и дает объективные оценки кандидатов;

- стимулирует того, кто производит отбор, к тому, чтобы он обосновал свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев.

Система оценок имеет следующие критерии: 5 баллов - отличные кандидаты, не имеющие недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, могут быть приняты на работу. 4 балла - хорошие кандидаты (выше среднего уровня), имеющие много сильных качеств и не имеющие серьезных недостатков. Могут быть приняты на работу с высокой долей уверенности. 3 балла - средние кандидаты. Сильные стороны перевешивают имеющиеся у них недостатки. Могут быть приняты на работу на определенных условиях. 2 балла - ниже среднего. Имеют ряд серьезных недостатков, которые ставят под вопрос целесообразность их зачисления на работу. Обычно такому кандидату отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов). 1 балл - абсолютно неподходящие кандидаты. Преобладают только недостатки. Таким кандидатам отказывают в приеме на работу даже в том случае, если они являются единственными претендентами на вакантные должности.

- Наличие четких критериев для отбора разных категорий работников. - Используются методы отбора, которые не нуждаются в совершенствовании и дополнении.

- Наличие очень высокого опыта и уровня квалификации работников, которые занимаются отбором кадров.

- В ООО ТЦ «Планета Авто» имеется четко сформированная система проведения собеседования. Вопросы, которые задаются на собеседовании подготовлены заранее, весь процесс интервью проходит поэтапно. Затраты организации на процесс отбора персонала в ООО ТЦ «Планета Авто» представим в таблице 2. Из таблицы 2 видно, что в ООО ТЦ «Планета Авто» происходит постоянное увеличение затрат на процесс отбора и расстановки персонала.

Таблица 2. Затраты на процесс отбора персонала.

Показатель	2020 год				2021 год			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Затраты на отбор и расстановку персонала, тыс. руб.	947	1021	947	974	1002	1148	1026	1192

Таким образом, увеличение затрат на персонал в ООО ТЦ «Планета Авто» достаточно высокое, что является негативной тенденцией. Следовательно, в исследуемой организации необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

Порядок обучения, подготовки и повышения квалификации персонала в ООО ТЦ «Планета Авто» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачи для организации. Регламентируется положением об обучении и другими соответствующими документами. Обучение персонала в

ООО ТЦ «Планета Авто» осуществляется по следующим направлениям: обучение персонала по системе менеджмента качества; подготовка новых рабочих; переподготовка; обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих. По каждому виду обучения сотрудник по работе с персоналом подбирает преподавателей, программы обучения составляют специалисты данного профиля, которые утверждает директор.

Сотрудники в ООО ТЦ «Планета Авто» проходят профессиональную подготовку и переподготовку, повышают свою квалификацию, посещают тренинги и семинары. В ООО ТЦ «Планета Авто» действует следующая система: новичка прикрепляют к одному из старших сотрудников, чтобы тот ввел его в курс дела, ознакомил с организацией, ее структурой и миссией, объяснил поставленные перед ним задачи, рассказал о том, в чем заключаются его непосредственные обязанности. Испытательный срок, установленный для вновь принятых сотрудников, составляет 1 месяц. Два раза в год сотрудников в ООО ТЦ «Планета Авто» направляют на курсы, длительностью 1 неделя. В период посещения курсов сотрудники обязаны вести конспекты или дневники посещения, а по окончании предоставить отчет. Затраты на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала в ООО ТЦ «Планета Авто» представим в таблице 3.

Таблица 3. Затраты на обучение персонала.

Показатель	2020 год				2021 год			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	859	2571	732	2834	727	2859	863	2978

Таким образом, увеличение затрат на обучение персонала в ООО ТЦ «Планета Авто» достаточно высокое, что является негативной тенденцией. Следовательно, в исследуемой организации необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.

В ООО ТЦ «Планета Авто» используются материальная и нематериальная мотивация персонала. В направлении развития нематериальной мотивации в ООО ТЦ «Планета Авто» разработана программа, направленная на процессы:

- объявления благодарностей, вручения благодарственных писем лучшим сотрудникам и их семьям;
- награждение Почетными грамотами;
- вручения Золотых и Серебряных медалей «Заслуженный работник»;
- выдачу наград.

За хорошую и эффективную трудовую деятельность, новаторские идеи в деятельности организации и за прочие достижения в профессиональной деятельности в ООО ТЦ «Планета Авто» применяют выдачу наград. Выдача наград к юбилеям работников проходит с учетом заслуг в профессиональной деятельности при стаже работы в ООО ТЦ «Планета Авто» не меньше 5 лет и, если отсутствуют нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка. Выдача наград лучшим сотрудникам объявляется в приказе, который доводится до сотрудников и заносится в трудовую книжку.

Экономический метод мотивации персоналом базируется на Трудовом кодексе Российской Федерации, Коллективном договоре и Уставе организации. К установленным тарифным ставкам, сдельным расценкам, должностным окладам работников применяются доплаты, надбавки и повышенный размер оплаты труда. Источником выплат является нормативный ФОТ, рассчитанный от нормативной численности. В целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования их возрастания, предусматривается премирование. Зарплата сотрудников организации включает должностной оклад, доплаты, премии. К должностному окладу сотрудников установлена следующая ряд доплат: - доплаты за процесс совмещения должностей, расширения зон обслуживания, процесс увеличения объемов выполняемой работы в размере, который

устанавливается по соглашениям между администрацией и сотрудником; - доплаты за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, которые предусмотрены в законодательстве РФ о труде; - доплаты за руководство отделами; - доплаты за сверхурочные работы; - доплаты за работу по выходным и праздничным дням. Процесс премирования сотрудников осуществляется каждый месяц и имеет цель поощрения.

Премирование производится в установленном размере за перевыполнение плана (когда эффективность работы превышает 100%). Премия начисляется на основную заработную плату, начисленную по тарифным ставкам и окладам и сдельным расценкам. Однако недостатком такого премирования является то, что премия начисляется всем сотрудникам, достигшим успеха в одинаковом порядке и не учитывается процент перевыполнения плана. Например, два сотрудника, которые повысили эффективность своей работы на 5 и 10 % соответственно, получают в результате одинаковую премию.

Таким образом, система стимулирования не эффективна и не мотивирует персонал на большую эффективность работы.

2.2 Внедрение инструментов по оптимизации системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто»

В каждой организации обязательно должны предусматриваться плановые мероприятия по улучшению процесса управления персоналом организации. Игнорирование данной необходимости может привести к снижению рентабельности бизнеса, потере конкурентоспособности организации и полному разорению [18, с.47].

Проанализировав в ООО ТЦ «Планета Авто» систему управления персоналом, мы выявили следующие негативные тенденции, которые в тоже время можно рассматривать как точки роста:

1. Затраты на отбор, обучение и адаптацию персонала в динамике увеличиваются;
2. Система стимулирования и мотивации не побуждает персонал к работе над личной эффективностью, иными словами персонал не вовлечен в работу.

Вместе с тем, мы подготовили ряд рекомендаций, применение которых поможет оптимизировать издержки, повысить эффективность работы отдельных категорий работников и как итог, увеличить рентабельность организации.

Изучив слабые стороны действующей системы найма, мы столкнулись с основными проблемами отбора и дальнейшего устройства персонала:

- сомнения, стоит ли брать данного кандидата. Найм по своей сути-предсказание будущего. Брать или не брать человека в команду? На что обращать внимание, когда столько факторов? Для принятия решения необходимо больше информации. На что опираться в отборе? Чаще всего, HRы используют интуицию, и цена ошибки бывает очень великой.

- кандидаты лгут в резюме и на собеседовании. Тратим много времени на изучение зачастую содержащих ложные сведения резюме.

- после назначения собеседования, кандидаты не приходят.

- нанятые сотрудники плохо выполняют свою работу.

Согласно исследованиям, проведенным компанией HRpartners, вероятность найма подходящего сотрудника, опираясь только на резюме, внешний вид и речь кандидата, составляет 32%.

Решением проблем стало внедрение в HR-Департамент HR CRM-системы от HRScanner с комплексной технологией найма по методике HiPo

(high potential) – высокий потенциал. Термин введен в 2001 году Эдом Майклзом из компании McKinsey&Company в книге «Война за таланты»

Формула HiPo состоит из трех показателей: продуктивность – умение правильно делать правильные вещи, личностные качества (способности) - те инструменты, которыми человек достигает своей продуктивности и вовлеченность - то, насколько человек вовлечен и горит желанием работать.

HiPo = продуктивность + способности + вовлеченность

Тестирования Hrscanner позволяют оценить эти показатели, снизить вероятность ошибок в найме и выявить лучшего кандидата.

Продуктивность оценили благодаря тестированию «Резалт» - универсальный тест для оценки продуктивности, основан на классификации людей по Маккензи: Winner, Doer и Waiter, а также на структуре EPAMa: WPM – WorkForce Planning Management, которая планирует ставки на будущее.

Тест «Тулс» – тест для оценки личностных качеств человека. Тест «Тулс» – психологический тест на эмоциональный интеллект, основан на Оксфордском тесте способностей OSA.

Тест «Регард» – универсальный тест для оценки вовлеченности сотрудников. Тест «Регард» – тест на вовлеченность для текущих сотрудников, выявляет отношение к компании по 12 показателям.

Также, были внедрены тесты «Логис» и «Сэйлс».

Тест «Логис» – основан на тесте для измерения уровня интеллекта (IQ)

Тест «Сэйлс» – разработан совместно с директором по продажам строительного холдинга RBI, Андреем Останиным.

Так, после внедрения тестов этап отбора кандидатов стал выглядеть следующим образом:

— Кандидат откликается на вакансию. Мы получаем резюме и адрес электронной почты;

— На указанный адрес через HRM-систему (личный кабинет) отправляем кандидату письмо со ссылкой на тест «Резалт»;

— Получив письмо, кандидат проходит тест за 10-15 минут, а мы сразу получаем его ответы;

— Если результаты теста соответствуют нашим принципам, отправляем кандидату тест «Тулс». Если не соответствуют – отказываем одним кликом;

— Кандидат получает письмо со ссылкой на второй тест и проходит его за 30-50 минут, а мы сразу получаем результаты теста на одной странице в своём кабинете;

— Если результаты второго теста соответствуют должности, на которую претендует кандидат, мы приглашаем его на собеседование. Если нет – отказываем одним кликом.

Для руководящих и особо важных для компании должностей дополнительно после успешного прохождения кандидатом теста «Тулс» направлялся тест «Логис», а для кандидатов в департамент продаж – тест «Сэйлс».

Стандартные собеседования также подверглись нововведениям. На смену им внедрили видео интервью. Видео интервью – онлайн-система автоматического проведения собеседований. С помощью него можно провести в день любое количество собеседований, не тратя на это своего времени и не подстраиваясь под график кандидатов. Заранее указываете вопросы, которые хотите задать, выставляете максимальное время на ответ и отправляйте ваше интервью любому количеству кандидатов в один клик. Готовый видео-ответ кандидата можно посмотреть в удобное для вас время.

Расскажем подробнее про систему тестирования. В первую очередь мы смотрим на результаты теста «Резалт». Умение видеть продукт, говорить о нем, измерять его и производить — определяющий фактор при оценке кандидата. Тест «Тулс» является дополнением к тесту «Резалт».

Тест «Резалт»:

Какие типы сотрудников бывают?

Существует три типа сотрудников: виннеры, дуеры и вэйтеры.

Виннеры или победители — это категория сотрудников, которые видят проблему или то, что можно улучшить; способны самостоятельно найти решение; воплощают это решение в жизнь; делают это самостоятельно без давления со стороны.

Дуер или исполнитель может видеть проблему или то, что нужно улучшить, но не найти способа, как это сделать. И если ему подскажут решение, он сделает то, что необходимо. Бывают ситуации, когда он понимает задачу и метод её решения, но не действует самостоятельно, спрашивая разрешение или одобрение на ее выполнение у руководителя.

Вэйтер или ждущий — сотрудник, который не особо стремится делать свою работу, не сильно торопится, нуждается в постоянном контроле. Вэйтер — это плохой исполнитель, который умеет и способен что-либо делать, но как только появится любое препятствие в работе, сразу же воспользуется возможностью и остановит выполнение работы.

Как правильно определить, к какому типу относится сотрудник?

Для того, чтобы определить потенциал кандидата, следует обращать внимание на два ключевых вопроса под номерами 5 и 7.

Вопрос 5: «Как бы вы могли описать свой продукт на вашем месте работы?»

Предпочтительными для дальнейшего анализа являются те, кто выбрал вариант ответа «мой продукт это» и указал действительно реальный продукт должности. Людей, которые выбрали этот вариант ответа, четко и правильно назвали свой продукт должности на этом этапе можем условно отнести к виннерам.

Тех, кто выбрал второй вариант и кому сложно говорить о продукте, но они с удовольствием говорят о своих обязанностях определяем, как дуеров, а

тех, кто выбирает третий вариант и с трудом понимает, о чем идет речь и не может понять, что от него вообще хотят на этой работе можно отнести к вэйтерам.

Вопрос 7: «Пожалуйста, опишите ниже результаты вашей деятельности в данной должности, то есть сколько продукта вы производили за определенное время».

Предпочтительным ответом на данный вопрос является первый с формулировкой «мои точные результаты...». Самые эффективные кандидаты делятся цифрами, достижениями, изменениями, количеством и зачастую ответ на этот вопрос хорошо формирует реальное мнение о способностях и масштабе кандидата. Виннеры четко проявляют себя в этом вопросе, выбирая первый ответ и описывая результаты.

Те, кто выбирает второй вариант ответа и не может точно описать свои результаты, но дает некие примерные ориентиры для анализа для нас менее предпочтительны, но могут быть неплохими исполнителями, поэтому если вы ищите дуеров не списывайте их со счетов.

Последний вариант ответа явно для тех, кто слабо разбирается в том, чем занимается и на лицо отсутствие желания разобраться, считать и измерять свою производительность. Явный признак вэйтеров.

Как правильно оценить ответы кандидата, если стаж на предыдущем месте работы менее полугода?

Если соискатель проработал на должности короткий срок, то его вклад тяжело оценить. За короткий срок сотрудник не успевает показать себя и реализовать свой потенциал, поэтому мы рекомендуем таким кандидатам описывать свой продукт должности на месте, где они проработали более длительный срок.

Тест «Тулс»:

По какому принципу точки разделены на цветовые блоки?

Первый блок точки А. Внимательность, В. Позитивность и С. Самообладание, которые касаются внутреннего наполнения человека, внутреннего ощущения самого себя, это уровень управления своими эмоциями и своим телом, каким человек ощущает себя.

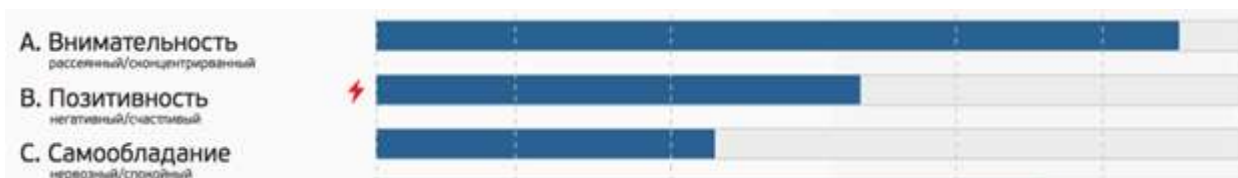


Рисунок 5. Первый блок теста «Тулс»

Второй блок точки D. Уверенность, E. Активность, F. Настойчивость и G. Ответственность – это показатель эффективности человека, насколько он уверенно действует, его скорость выполнения задач, силу и умение отвечать перед другими за сделанное.



Рисунок 6. Второй блок теста «Тулс»

Третий блок точки: H. Объективность, I. Чуткость и J. Общительность, говорят о взаимоотношении с другими людьми, насколько он справедлив, насколько может чувствовать и общаться с другими.

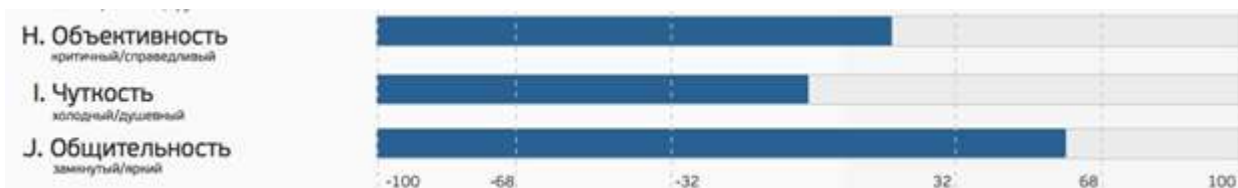


Рисунок 7. Второй блок теста «Тулс»

Почему точка D. Уверенность выделена отдельным цветом?

Точка D. Уверенность – важная точка, определяющая уровень предсказуемости действий, надежности и уверенности человека. Показывает легко ли человек меняет и отказывается от принятых решений или он консервативен, не любит рисковать и будет все взвешивать, прежде чем

сделает шаг. Показатель уверенности говорит нам о том, уверен ли человек в своих действиях. Если у человека высокий уровень уверенности, то в целом можно доверять результатам теста. Если уровень уверенности низкий или ниже среднего, то есть вероятность, что человек может изменить свое решение, он не уверен в себе и в том, что он делает.



Рисунок 8. Точка D теста «Тулс»

Что такое синдром?

Синдромы – это проявления в поведении человека. Они формируются из точек в тесте «Тулс». Например, синдром «Может бросать дела» появляется, когда точка E выше точки F более, чем на 15 пунктов, но обе точки не должны находиться в области «Высокая». Человек обычно имеет много незавершенных дел и начинает больше, чем доводит до конца.

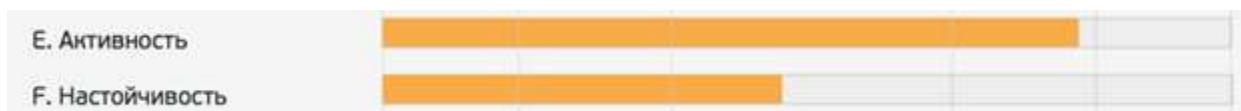


Рисунок 9. Пример синдрома теста «Тулс»

Что означает знак молнии?

Знак молнии появляется у двух точек: В. Позитивность и Е. Активность. Молния – это плавающая точка, означает переменчивость, происходящую под воздействием внешних факторов.

Знак молнии около точки В. Позитивность означает, что, проходя тест и отвечая на некоторые вопросы человек сообщил нам, что его настроение может резко меняться и у него бывают периоды грусти и подавленности.

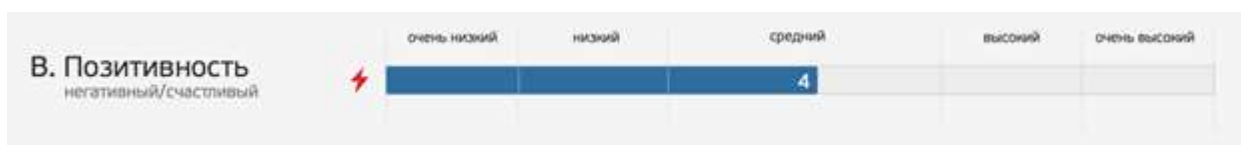


Рисунок 10. Пример знака молнии теста «Тулс»

Знак молнии около точки Е. означает, что активность и желание действовать у тестируемого человека периодически пропадает. То есть его активность переменчивая. Человек сам нам рассказывает, отвечая на определенные вопросы теста, что у него есть периоды пониженной активности, когда он не хочет ничего делать.



Рисунок 11. Пример знака молнии теста «Тулс»

Две молнии в результатах теста – это синдром ПИН.

Е и В переменные: Потенциальный источник неприятностей. Человек может находиться под влиянием других людей или внешних факторов, которые отражаются на его эффективности. Настроение такого человека подобно «американским горкам», его продуктивность напрямую зависит от эмоционального состояния. Если нет негативных факторов – продуктивность будет высокой, но в случае их возникновения, результативность и эффективность падает.

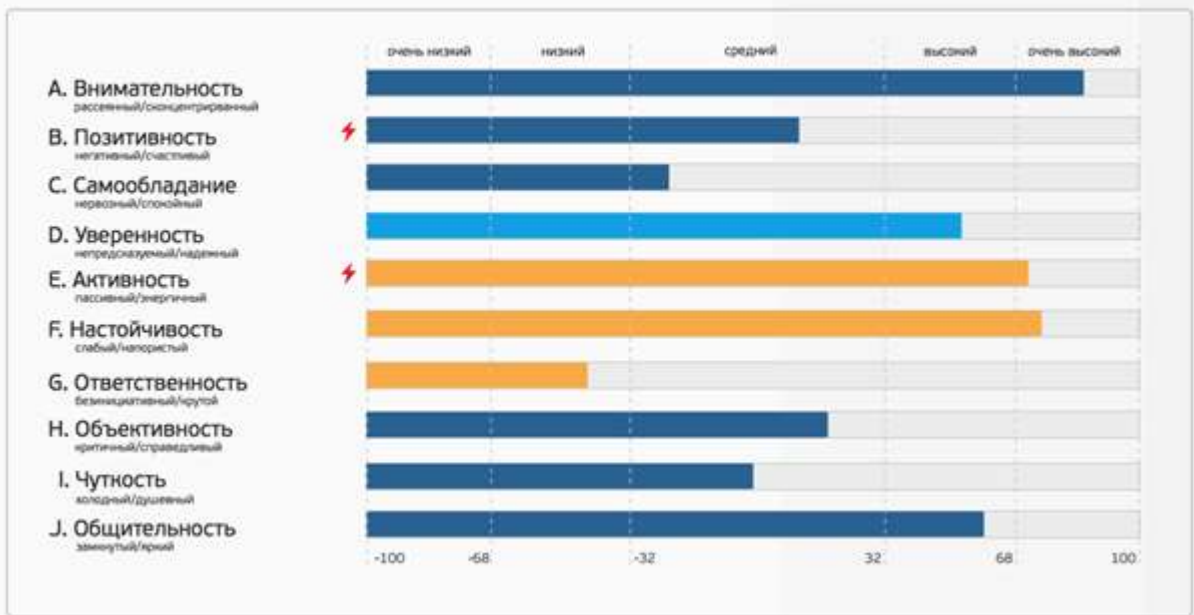


Рисунок 12. Пример синдрома ПИН теста «Тулс»

Что такое «компульсивная точка»?

Компульсивная точка (от англ. compulsive – «навязчивый», «принудительный») – это навязчивое поведение и действия, которые, как человек чувствует, он вынужден выполнять. Невыполнение этих действий повышает тревожность у человека до тех пор, пока он не отказывается от сопротивления позыву. Компульсивная точка – это точка с очень высоким показателем. По результатам теста возможно наличие нескольких компульсивных точек.

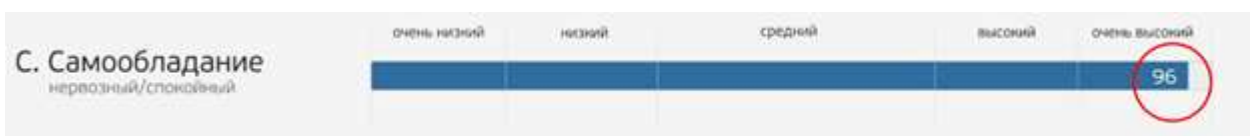


Рисунок 13. Пример компульсивной точки теста «Тулс»

Как влияет количество ответов «Может быть» на результаты теста «Тулс»?

Кандидат, который отвечает «Может быть» более 50 раз, не придает большого значения к прохождению теста и плохо знает себя. Большое количество ответов «Может быть» влияет на показатели теста и результаты в целом, искажается портрет личности.

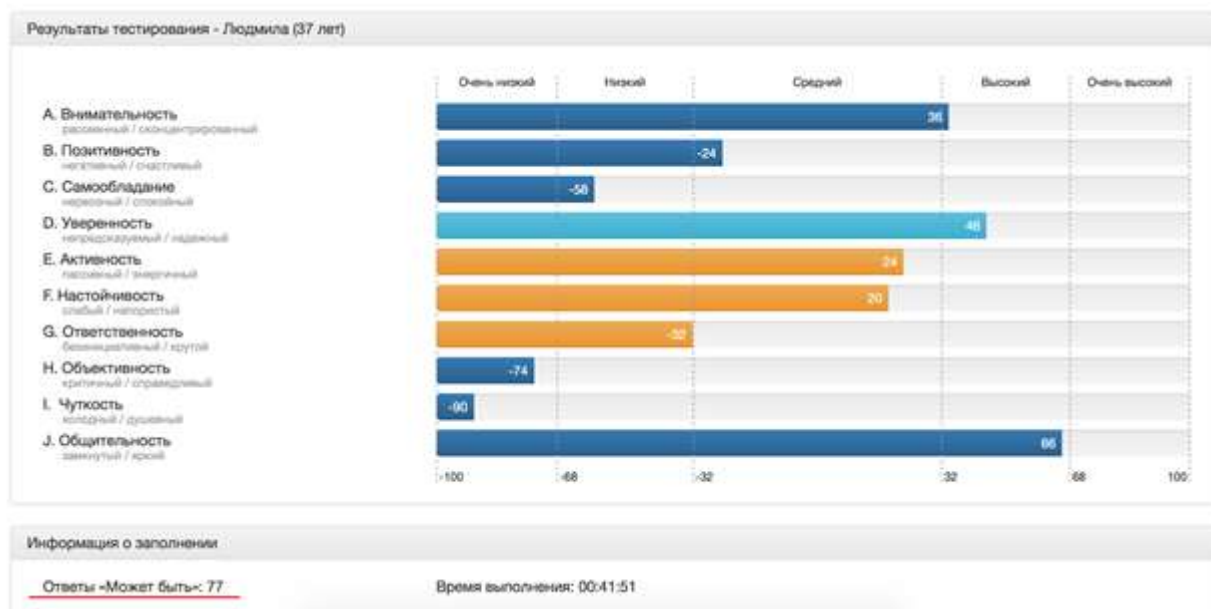


Рисунок 14. Пример теста «Тулс» с большим количеством ответов «Может быть»

Тест «Сэйлс»:

Первый блок, отмеченный фиолетовым цветом, касается внутреннего наполнения человека, уровня ощущения себя в продажах.

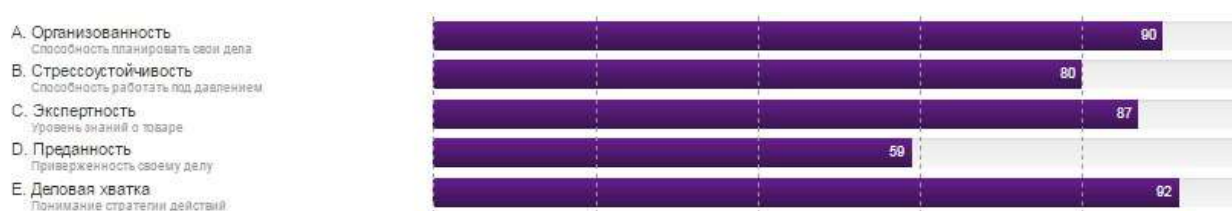


Рисунок 15. Первый блок теста «Сэйлс»

Второй блок, выделенный желтым цветом – это показатель эффективности менеджера по продажам, насколько тестируемый уверенно действует и насколько нацелен на результат.

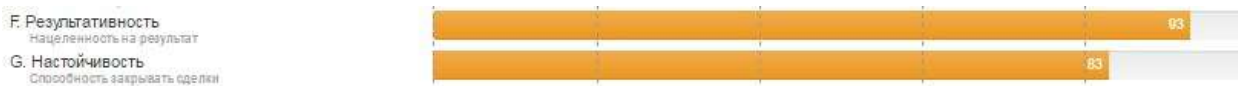


Рисунок 16. Второй блок теста «Сэйлс»

Третий блок говорит о взаимоотношении с клиентами и коллегами, насколько кандидат способен взаимодействовать с другими людьми.



Рисунок 17. Третий блок теста «Сэйлс»

Тест «Регард»:

Что такое «Индекс вовлеченности»?

Индекс отражает итоговый показатель вовлеченности сотрудника по всем точкам. Он позволяет оценить общий уровень заинтересованности и удовлетворенности сотрудников рабочим местом. Максимальный показатель – 100.



Рисунок 18. Пример теста «Регард»

Что такое «Индикатор лжи»?

Индикатор лжи показывает насколько честен и откровенен был сотрудник, отвечая на вопросы теста. Чем больше сотрудник обманывает,

тем ниже становится отметка на индикаторе, это достигается путем использования специальных вопросов-ловушек.

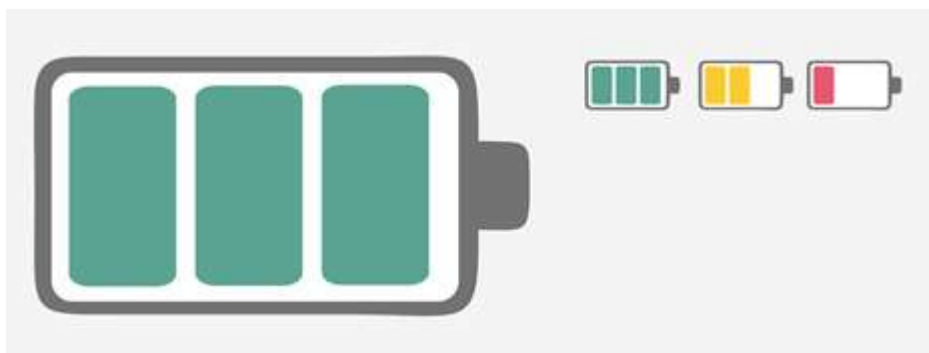


Рисунок 19. Пример индикатора лжи тестов

Тест «Логис»:

Что такое тест «Логис»?

Для руководящих и других особенно важных для компании должностей, например, менеджеров в единственном числе, не всегда достаточно оценки продуктивности и личностных качеств кандидатов. Особую роль при принятии ключевых для компании решений играет интеллект. Именно поэтому мы разработали универсальный тест из 80 вопросов, на прохождение которого кандидату потребуется до 30 минут. В результате тестирования мы получим числовой коэффициент IQ кандидата и расшифровку к нему с описанием и рекомендацией относительно того, подходит ему работа, требующая быстрого и безошибочного принятия важных для компании решений или нет.

Система видео-интервью.

Соискатель получает письмо от HR-Отдела, в котором содержится ссылка для прохождения видео-интервью, которое он может пройти, как с

компьютера, так и со смартфона.



Перейдя по ссылке, кандидат заполняет анкету с информацией о себе: имя, фамилия, возраст, номер телефона и город проживания.

Анкета

Ваше имя	<input type="text" value="Дарья"/>
Ваша фамилия	<input type="text"/>
Возраст	<input type="text" value="25"/>
Телефон	<input type="text" value="+7(900)000-00-00"/>
Город	<input type="text" value="Санкт-Петербург"/>
Пол	<input checked="" type="radio"/> Мужч.на <input type="radio"/> Женщ.на

При ответах обратите, пожалуйста, внимание на следующее:

1. Не существует верных или неверных ответов, так как каждый человек имеет свою собственную точку зрения, жизненный опыт и поведение.
2. Не думайте очень долго над каждым ответом и высказыванием, а отмечайте тот ответ, который приходит вам в голову первым.
3. Некоторые вопросы и ответы могут не соответствовать вашей жизненной ситуации. В этом случае выберите тот ответ, который все же характеризует вас в большей степени.

[Старт](#)

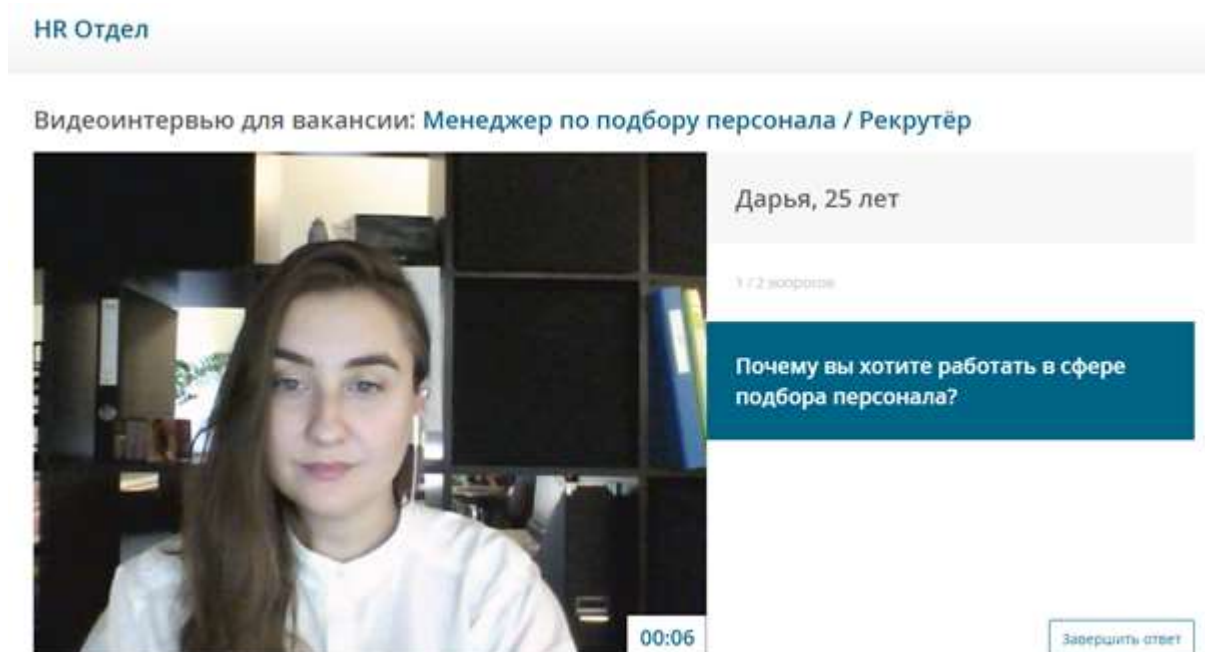
После заполнения анкеты, кандидат переходит к прохождению видео-интервью.


Добро пожаловать в систему видеозаписи интервью



Вакансия: Менеджер по подбору персонала / Рекрутер



Продолжить

Кандидат последовательно отвечает на вопросы, которые были добавлены в видео-интервью, при этом видит на экране отведенное на ответ время.

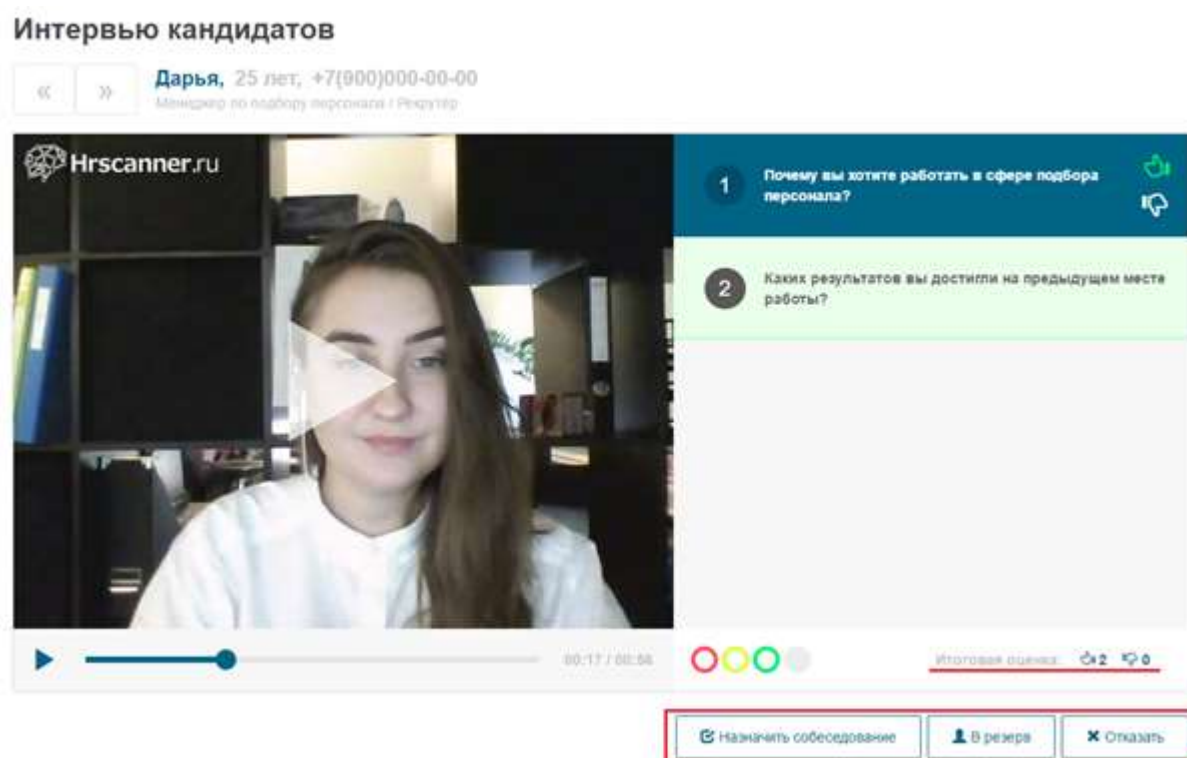


Когда соискатель прошел видео-интервью, его ответы автоматически появляются в соответствующей вакансии в Hrscanner, в колонке «Результат» файл с видео-интервью будет выделен синим цветом. Для просмотра ответов нажмите на .

ID	Почта	Фамилия Имя	Телефон	Статус	Результат
220002	darja@hrscanner.ru	Дарья	79000000000	Готово	
211829	marina@hrscanner.ru	Марина	79000000000	Отказано	

В открывшемся окне вы можете посмотреть ответы кандидата на вопросы, а также оценить их, как понравившиеся, или наоборот. Для этого справа от вопроса нажмите на значок  или  справа от вопроса.

Внизу окна можно посмотреть итоговую оценку ответов кандидата, а также определить дальнейшие действия: назначение собеседования, добавление кандидата в резерв или отказ.



Стоит отметить, что внедренные системы тестирования имеет смысл применить и к действующим сотрудникам с целью их дифференциации на более эффективных и менее эффективных, что мы и сделали по отношению к сотрудникам HR-департамента.

2.3 Оценка эффективности применения инструментов по оптимизации системы управления персоналом в ООО Торговый центр «Планета Авто»

После внедрения сервиса для тестирования действующих сотрудников и потенциальных кандидатов от Hrscanner мы перешли к этапу оценки эффективности внедренного инструмента.

Стандартизированного способа оценки эффективности HR-департамента нет. Мы ознакомились с разными методиками оценки эффективности:

Экспертная оценка. Возможно осуществить без привлечения аудиторской организации, путем опроса руководителей подразделений. В опрос как правило, включают общие вопросы (Довольны ли Вы работой HR-департамента?) и частные вопросы (Насколько профессионально с Вашей точки зрения было проведено обучение?). Подобная процедура проста в реализации, но существенным недостатком является – субъективная оценка и некоторое искажение реальности.

Методика Джека Филлипса, состоящая из 5 формул определения эффективности. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно. Показатель удовлетворенности - число удовлетворенных своей работой сотрудников (в процентах). Определяется методом анкетирования или опроса. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Определяется на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда. Следует отметить, что опыт применения данных показателей на практике привел ряд экспертов к выводу, что отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. А, скажем, пятый критерий в наших условиях вычислить практически невозможно.

Расчет возврата на инвестиции в персонал (ROI on Human Capital). Данный показатель рассчитывается по формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$. Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением,

но наиболее сложным является подсчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом.

Также нам удалось выявить наиболее важные финансовые показатели, используемые при оценке экономической эффективности деятельности HR-департамента:

Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников. Формула: $HCRF = \text{Доход} / \text{FTE}$;

Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании. Формула: $HEVA = (\text{Доход без налогов} - \text{Стоимость персонала}) / \text{FTE}$;

Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor). Формула: $HCCF = \text{Общие затраты на персонал} / \text{Оборот}$;

Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added), показатель показывает прибыльность «среднего» работника организации. Формула: $HCVA = \text{Доход} - (\text{затраты} - \text{зарплаты и премии}) / \text{FTE}$;

ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment). Формула: $HCROI = \text{Доход} - (\text{затраты} - \text{зарплаты и премии}) / \text{Зарплаты и премии}$;

Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value), показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов. Формула: $HCMV = (\text{Рыночная стоимость ЧК} - \text{Балансовая стоимость}) / \text{FTE}$.

Также, выполнив конкурентный анализ, нам удалось сформировать список показателей эффективности HR-департамента.

1. Бюджет HR службы.

Затраты на обучение как % от затрат на персонал. Затраты на проведение корпоративных мероприятий как % затрат на персонал. Затраты на внешних провайдеров как % затрат на персонал.

2. Поиск и подбор персонала.

Движение персонала (% общего количества увольнений и перемещений от общей численности). Текучесть кадров (% уволенных по собственному желанию от общей численности). Текучесть среди сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя как % от общего количества уволенных). % уволенных по инициативе работодателя (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, нарушение требований по охране труда, хищения, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения и др.). % уволенных, по независящим от воли сторон причинам (призыв в ВС, не трудоспособность, смерть и др.). % вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий). Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место. Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт. Среднее время заполнения вакансии, дней. Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб. (оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств, др.).

3. Мотивация и стимулирование.

Количественные показатели оценки:

3.1. Взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности. Продажи на сотрудника. Прибыль на топ-менеджера. Фонд оплаты труда как % от оборота. % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников). % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников). % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению КПЭ подразделения/отдела (от общей численности сотрудников). % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату Компании (от общей численности

сотрудников). Наличие в организации системы грейдов. Стоимость льгот и компенсаций как % от совокупного компенсационного пакета.

3.2. Удовлетворенность сотрудников: Доля постоянных выплат (как % от общих затрат на оплату труда). Соотношение фиксированной и переменной частей. Зависимость роста доходов от роста продуктивности. Разница в окладах худших и лучших среди равных. Показатель текучести персонала. Процент увольнений по инициативе работников (в т.ч. ключевых сотрудников).

3.3. Привлекательность предложения на рынке. Ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации. Соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами. Конкурс на открытую вакансию. Коэффициент принятия предложений кандидатами.

Качественные показатели:

Проведение опросов удовлетворенности персонала (периодическое проведение замеров по заданным параметрам). Исследование организационной эффективности. Экспертные заключения и наблюдения.

4. Обучение и развитие персонала.

Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы). Количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года). % сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников). % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию. Затраты на обучение одного сотрудника, руб. Средняя стоимость одного часа обучения, руб. % сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников). % сотрудников, охваченных системой наставничества/ коучинга (от общей численности сотрудников). % обучающихся программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ). Стоимость обучения в процентах к выплатам. Общее

число тренинговых часов. Среднее число тренинговых часов на сотрудника.
Количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам.

5. Кадровый резерв.

% вакансий, заполненных сотрудниками изнутри (входящими в кадровый резерв). % позиций, на которые имеется кадровый резерв. % резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва). Текучесть среди резервистов (уволившихся по собственному желанию как % от общего состава резерва).

6. Оценка персонала.

% позиций для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей. % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем, и др. (от общего числа сотрудников). % сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников). % сотрудников, проходящих независимую оценку: прохождение ассессмент центра, 360, индивидуального ассессмента (от общего числа сотрудников). % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку). % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку).

Напомним, что, проанализировав в ООО ТЦ «Планета Авто» систему управления персоналом мы выявили следующие негативные тенденции, которые в тоже время можно рассматривать как точки роста:

- Затраты на отбор, обучение и адаптацию персонала в динамике увеличиваются;
- Система стимулирования и мотивации не побуждает персонал к работе над личной эффективностью.

После внедрения HRScanner затраты на отбор, обучение и адаптацию персонала за 2 квартала 2022 года стали выглядеть следующим образом:

Таблица 4. Затраты на процесс отбора персонала.

Показатель	2022 год			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Затраты на отбор и расстановку персонала, тыс. руб.	744	791		

Таблица 5. Затраты на обучение персонала.

Показатель	2022 год			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Затраты на обучение персонала, тыс. руб.	613	1742		

Таким образом, затраты в части фонда оплаты труда HR-департамента на отбор кандидатов удалось снизить на 25,2% в 1 квартале и на 31,1% во 2 квартале 2022 года по отношению к аналогичным периодам 2021 года. А затраты на обучение персонала уменьшились на 15,68% в 1 квартале и на 39,59% во 2 квартале 2022 года по отношению к аналогичным периодам 2021 года.

Выводы по второй главе

В данной главе выпускной квалификационной работы мы выполнили анализ ООО ТЦ «Планета Авто» в части работы процессов HR-департамента. Подробно описали этапы отбора персонала, систему мотивации и стимулирования. Выявили слабые стороны системы управления персоналом и предложили автоматизировать процесс отбора кандидатов. Комплексным решением по автоматизации процессов отбора стало внедрение в HR-Департамент HR CRM-системы от HRScanner с комплексной технологией

найма по методике HiPo (high potential) – высокий потенциал. Система найма представляет собой ряд тестирований:

«Резалт» - универсальный тест для оценки продуктивности, основан на классификации людей по Маккензи: Winner, Doer и Waiter, а также на структуре ЕРАМа: WPM – WorkForce Planning Management, которая планирует ставки на будущее.

Тест «Тулс» – тест для оценки личностных качеств человека. Тест «Тулс» – психологический тест на эмоциональный интеллект, основан на Оксфордском тесте способностей ОСА.

Тест «Регард» – универсальный тест для оценки вовлеченности сотрудников. Тест «Регард» – тест на вовлеченность для текущих сотрудников, выявляет отношение к компании по 12 показателям.

Также, были внедрены тесты «Логис» и «Сэйлс».

Тест «Логис» – основан на тесте для измерения уровня интеллекта (IQ)

Тест «Сэйлс» – разработан совместно с директором по продажам строительного холдинга RVI, Андреем Останиным.

После внедрения описали новую модель отбора и найма кандидатов. Далее, описали основные методики оценки эффективности и на основе некоторых показателей оценили эффективность внедренных методов. Результатом стала прогнозируемая оптимизация издержек в части фонда оплаты труда, за счет автоматизации HR процессов.

Заключение

Подводя итог нашего исследования, можно резюмировать, что нами были рассмотрены основы организационной эффективности предприятия. Мы определили сущность понятий «управление персоналом», «организационная эффективность».

Мы изучили сущность системы управления персоналом, методы управления, концепции и стратегии.

Было выявлено, современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Спецификой исследования стала гипотеза, что привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера, а выбранные стратегия и методы определяют исход и конечный результат.

Таким образом, удалось выяснить, что эффективность управления персоналом оказывает прямое влияние на рентабельность организации, вплоть от выбора стратегии и тактики самой деятельности до набора инструментария достижения цели.

Проанализировав в ООО ТЦ «Планета Авто» систему управления персоналом, мы выявили следующие негативные тенденции, которые в тоже время можно рассматривать как точки роста:

- Затраты на отбор, обучение и адаптацию персонала в динамике увеличиваются;
- Система стимулирования и мотивации не побуждает персонал к работе над личной эффективностью.

Изучив слабые стороны действующей системы найма, мы столкнулись с основными проблемами отбора и дальнейшего устройства персонала:

- сомнения, стоит ли брать данного кандидата. Найм по своей сути – предсказание будущего. Брать или не брать человека в команду? На что обращать внимание, когда столько факторов? Для принятия решения необходимо больше информации. На что опираться в отборе? Чаще всего, HRы используют интуицию, и цена ошибки бывает очень великой.

- кандидаты лгут в резюме и на собеседовании. Тратим много времени на изучение зачастую содержащих ложные сведения резюме.

- после назначения собеседования, кандидаты не приходят.

- нанятые сотрудники плохо выполняют свою работу.

Решением проблем стало внедрение в HR-Департамент HR CRM-системы от HRScanner с комплексной технологией найма по методике HiPo (high potential) – высокий потенциал. Внедрение позволило оптимизировать издержки, связанные с набором и обучением персонала, а также повысить уровень вовлеченности уже работающих сотрудников за счет принципа дифференциации их на более эффективных и менее эффективных, что побудило последних к активному выполнению верно определенных KPI.

Таким образом, гипотеза подтвердилась, задачи исследования выполнены, поставленная цель достигнута.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Консультант-Плюс, 2017.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.08.2017) // Консультант-Плюс, 2017.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017) // Консультант-Плюс, 2017.
4. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / Скачкова Г.С., - 6-е изд. - М.: Инфра-М, 2016. - 530 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2013. - 296 с.
6. Базарнов Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. - М.: Академия, 2014. - 273 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. - М.: АСТ, 2015. - 349 с.
8. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 2014. - 212 с.
9. Бреслав Л., Лисовик В., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд. - 2014. - № 4. - С. 48-53.
10. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность. - СПб.: Лань, 2014. - 312 с.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: АСТ, 2014. - 415 с.

12. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – М.: Спутник, 2013. – 309 с.
13. Дубровин И. А. Экономика труда / И.А. Дубровин, А. С. Каменский. - Москва: Дашков и К, 2016. - 229 с.
14. Дели А. Человеческий капитал. - СПб.: Издательство Питер, 2015. - 140 с.
15. Евсеев В.О. Человеческие ресурсы: оценка факторов конкурентоспособности. - М.: Астрель, 2014. – 189 с.
16. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. - М.: Кнорус, 2014. – 211 с.
17. Зимин В.А., Пастухова Л.Ш. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти: монография. – Самара: АНО «Издательство СНЦ РАН», 2015. – 321 с.
18. Иванова В.С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом // В сборнике: В мире науки и инноваций. - 2015. - С. 47-49.
19. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М: АСТ, 2013. – 308 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М.: Астрель, 2014. – 205 с.
21. Киселева М. Н. Оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
22. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. – СПб.: Лань, 2014. – 300 с.
23. Колпакова О.Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталами // Инновации. - 2013. - № 3. - С. 105-109.
24. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. - 2013. - № 3. - С. 11–15.

25. Корнейчук Б.В. Человеческий капитал во временном измерении. - СПб.: Лань. - 2013. – 189 с.
26. Корчагина И.И. Измерение трудового потенциала в аспекте ограничения доступа к ресурсам его развития // Журнал институциональных исследований. - 2013. - Т. 4. - № 1. – С.67.
27. Критский М.М. Человеческий капитал. - М.: Аспект, 2015. – 167 с.
28. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации/Д.К. Лафта. - М.: Астрель, 2013. - 320 с.
29. Маршалл А. Принципы экономической науки. - М.: Прогресс, 2016. – 209 с.
30. Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. - М.: АСТ, 2014. - 240 с.
31. Менеджмент / Р.М. Качалов, И.А. Рябова. - М.: АСТ, 2016. - 292 с.
32. Менеджмент организации / под ред. Ю.Ф. Воробьева. - М.: Кнорус, 2013. - 418 с.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О.К. Минева, С.А. Арутюнян, Е.А. Белик [и др.]. – М.: Инфра-М, 2015. – 272 с.
34. Охонько О.И., Похил Л.И. К вопросу о человеческом капитале как главном факторе общественного развития // Вологодские чтения. - 2013. - № 43-1. - С. 10-11.
35. Пивоваров В.И., Мазур В.В. К вопросу о человеческом капитале // Известия Юго-Западного государственного университета. - 2013. - № 4 (49). - С. 172-176.
36. Поздеева Н.Р., Хакимова Д.В. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом / Интернет-журнал «Науковедение». - Вып. 2 (21). - 2014. – С.1-17.

37. Рофе А.И. Еще раз о рабочей силе и человеческом капитале // Труд и социальные отношения. - 2013. - № 3. - С. 13-19.
38. Скопылов И.А. Управление персоналом. – СПб: Лань, 2016. – 351 с.
39. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 2013. – 212 с.
40. Теория и практика управления персоналом / Авт. сост. Г.В. Щекин. – 4-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
41. Терентьева В.И., Тульчинский Г.Л. HR и развитие человеческого капитала компании. – СПб.: Книжный Дом, 2014. – С. 330-368.
42. Управление персоналом / Под общ. ред. Г.И. Михайлиной, - 5-е изд., доп. и перераб. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 300 с.
43. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. – 520 с.
44. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании / Н.Н. Шаш. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2014. – 368 с.
45. Человеческие ресурсы. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rhr.ru>.
46. Armstrong M. Human Resource Management Practice. - London, 2015. - 295 p.
47. Human Resource Management / M. Poole, M. Warne. - NY, 2014. – 1200 p.
48. Peters T., Waterman R. In search of effective management. - NY, 2015. - 256 с.
49. Schultz Th. Economic value of education. - N.Y., 2015. – 451 p.
50. Stewart T. Intellectual capital - the source of wealth of organizations. - London, 2015. - 311 p.