



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

КАДРОВЫЙ КОНСЛАТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

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

Проверка на объем заимствований:

56,1 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июня 2023 г.
и.о. зав. кафедрой Э, УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Мсс
Овенкин Павел Андреевич

Научный руководитель:

к.п.н., доцент
Хабибуллин Ф.Х. [подпись]

Челябинск
2023

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу

Студенту Овечкину Павлу Андреевичу

Группы № ЗФ-509/114-5-1Мсс

Тема работы «Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных действий»

Утверждена Приказом по университету от «___» _____ 20__ г. № _____

Руководитель выпускной квалификационной работы: Хабибуллин Ф.Х., к.п.н., доцент

Исходные данные к работе (проекту): ООО «Полистрой», ООО «Гарант»

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ	До __.__.2023
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ 1.1. Кадровый консалтинг: понятия и сущность 1.2. Основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга 1.3. Практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий Выводы по 1 главе	До __.__.2023
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ ООО «ПОЛИСТРОЙ» 2.1. Общая характеристика, анализ существующей структуры управления и оценка состава и структуры персонала 2.2. SWOT-анализ в области управления персоналом ООО «Полистрой» 2.3. Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой» 2.4. Рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой» и оценка их эффективности Выводы по 2 главе	До __.__.2023
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	До __.__.2023
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	До __.__.2023
ПРИЛОЖЕНИЯ	До __.__.2023
ПРЕЗЕНТАЦИЯ	До __.__.2023
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	До __.__.2023
СДАЧА ВКР НА КАФЕДРУ	До __.__.2023

Зав. кафедрой _____ / _____ /

Руководитель ВКР _____ / Хабибуллин Ф.Х. /

Студент-дипломник _____ / Овечкин П.А. /

Дата принятия задания к исполнению _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ.....	8
1.1. Кадровый консалтинг: понятия и сущность.....	8
1.2. Основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга.....	11
1.3. Практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.....	17
Выводы по 1 главе.....	21
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ ООО «ПОЛИСТРОЙ».....	23
2.1. Общая характеристика, анализ существующей структуры управления и оценка состава и структуры персонала.....	23
2.2. SWOT-анализ в области управления персоналом ООО «Полистрой».....	41
2.3 Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой».....	46
2.4. Рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой» и оценка их эффективности.....	53
Выводы по 2 главе.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Выбранная для выпускной квалификационной работы (ВКР) тема «Кадровый консалтинг как инструмент достижения организационных действий», несомненно, актуальна, особенно с практической точки зрения, так как эффективность деятельности предприятия зависит от уровня развития кадрового потенциала, который может быть обеспечен путем использования кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

Сегодня стабильная работа любой организации зависит от эффективности и качества трудовой деятельности ее персонала. Сегодня кадры по-прежнему решают все, эффективность организации зависит от профессиональной квалификации работников, их расстановки и использования, что влияет на количество и качество произведенной продукции, оказанных услуг, использования созданной материально-технической базы, прибыль.

В условиях кризиса экономики взгляд менеджеров в области управления персоналом и предпринимателей должен быть направлен на изменение стратегии развития предприятия, и в большей части на стратегию сохранения и развития кадрового потенциала, именно в нем искать резервы выхода из кризиса, в части состава, структуры, уровня профессиональной компетентности и др. свойств персонала.

Актуальность поднимаемых в данной работе возрастет, во-первых, в результате изменения «роли» персонала (персонал – как основа, ценность), новыми изменениями в характере трудовой деятельности, обусловленные применением инновационных технологий, в том числе и в процессе управления персоналом, кадровом менеджменте.

Вторым фактором изменения роли персонала выступают макроэкономические факторы (кризис, изменение ориентации и динамики спроса, повышение значимости качества продукции и др.).

В-третьих, повышение роли персонала связано с изменением объема и роли контроля за работниками и повышением значимости самоконтроля и самодисциплины.

Четвертым фактором - изменение технологий организации труда на предприятии (например, использование коллективных форм организации труда).

В-пятых, изменяется образовательный и культурный уровень работников, растут его личностные запросы к трудовой деятельности.

В-шестых, значимость современных технологий в управлении персоналом (например, широкое использование демократических форм: производственные (рабочие) советы, профессиональные организации и т.п.)

Седьмой фактор – рост цены рабочей силы.

Все это придает особую актуальность, поставленным проблемам и предопределило тему ВКР и круг исследуемых проблем.

Проблема: отсутствие стратегии развития кадрового потенциала, предприятии ведет к повышению текучести кадров, снижению лояльности и эффективности предприятия в целом.

Гипотеза исследования: Если использовать возможности кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, то будет сформирована стратегия развития кадрового потенциала, предприятии и это приведет к повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Целью ВКР является разработка рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий на примере ООО «Полистрой».

Задачами ВКР являются:

1. Рассмотреть теоретические основы кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.
2. Дать характеристику объекта исследования и проанализировать основные показатели его деятельности.
3. Провести анализ кадрового потенциала в организации.

4. Разработать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий на примере ООО «Полистрой».

5. Дать оценку эффективности использования разработанных рекомендаций.

Предметом исследования выпускной работы выступает процесс кадрового консалтинга как инструмент достижения организационных действий.

Автор данной выпускной работы проходил преддипломную практику в кадровом агентстве ООО «Гарант» (основной вид деятельности: деятельность по подбору персонала) - данная компания действует на рынке рекрутмента и кадрового консалтинга г. Челябинска и области.

Во время прохождения практики нами в качестве объекта исследования был выбран один из клиентов агентства. Именно для этой организации мы и будем разрабатывать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

Объект исследования – ООО «Полистрой», г. Миасс, предприятие по производству и оптовой реализации изделий из листового металла, собственник торговой марки FerrumFormat.

Теоретической базой исследования являются нормативно-правовые материалы, учебные издания по управлению предприятиями (организациями), организация работы персоналом, кадровый менеджмент, материалы научных статей по теме исследования, открытые интернет источники.

В ходе работы над ВКР систематизировались труды таких российских ученых и практиков как Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.А. Дятлов, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, и др.

В качестве информационной базы использовались данные технической, нормативной документации, данные внутренней бухгалтерской отчетности, а так же информация о составе и структуре кадров за 2020 - 2022 г.г, правовые акты РФ, интернет источники.

Практическая значимость - разработанные рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой» могут быть использованы предприятием в процессе повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Методы исследования. В процессе исследования использованы приемы сравнительного анализа и синтеза, метод графических интерпретаций, метод дерево целей, модель SWOT-анализа и др.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

В первой главе работы представлены теоретические основы кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

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

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ

1.1. Кадровый консалтинг: понятия и сущность

Кадровый консалтинг занимает одно из центральных мест в управлении персоналом.

Консалтинг в широком смысле представляет собой вид профессиональных услуг, оказываемых, внешними по отношению к организации консультантами, или внутренними (постоянная работа консультанта или группы консультантов в штате предприятия с подчинением руководителю предприятия) предоставляемые заказчикам или клиентам, которые заинтересованы в реорганизации, оптимизации своего бизнеса. Услуги консалтинга могут быть направлены на решение вопросов стратегического планирования, инвестиционного проектирования, повышения эффективности кадровой политики, оптимизации налогообложения и т.д.

Кадровый консалтинг - это специализированная услуга, направленная на оказание помощи компаниям и организациям в решении вопросов, связанных с управлением персоналом. Кадровый консультант может оказывать кадровые услуги различного уровня и объема - от поиска и подбора персонала до проведения аудита персонала и разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Основная цель кадрового консалтинга - повышение эффективности работы компании через оптимизацию управления персоналом.

Цель кадрового консалтинга заключается в помощи организациям в управлении и улучшении работы персонала. Консалтинговые услуги в области управления кадрами могут включать оценку потребностей в персонале, проектирование структуры организации, разработку систем оплаты труда, рекрутинг и подбор персонала, разработку планов обучения и

развития, консультации по управлению конфликтными ситуациями и многие другие вопросы, связанные с управлением персоналом.

Итак, основная цель кадрового консалтинга - повышение качества работы персонала и улучшение результатов деятельности организации.

В учебной и научной литературе подчеркивается, так например, в статье «Кадровый консалтинг как стратегическое направление современного менеджмента», И.В. Роздольская подчеркивает, что кадровый консалтинг является процедурой, которая дает объективную оценку эффективности применяемой системы управления персоналом, которая выступает результативным способом для решения множества вопросов в кадровой сфере и помогает оценить кадровый потенциал организации и его соответствие имеющейся стратегии развития [28].

По мнению Т. Е. Цыцаровой, кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-консалтинг) – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса [39].

Согласно точке зрения Н. Арефьевой, кадровый консалтинг – это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/ или культуры организации с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала [8].

По мнению О. Г. Селивоненко, кадровый консалтинг как технология управления персоналом представляет собой любую помощь консультанта в анализе проблем, связанных с кадрами, которые организация не смогла самостоятельно решить. Для этого консультанту необходимо внедриться в организацию и подробно изучить имеющиеся видимые или скрытые проблемы [30].

Ключевыми функциями кадрового консультирования являются:

1. Разработка стратегии управления персоналом. Кадровый консультант помогает определить основные направления развития компании, анализирует текущую ситуацию, выявляет проблемы и разрабатывает план действий.

2. Подбор персонала. Кадровый консультант помогает найти подходящих кандидатов на вакансии, проводит профессиональные тесты и интервью, оценивает квалификацию и опыт работы кандидатов.

3. Оценка персонала. Кадровый консультант проводит оценку эффективности работы персонала, выявляет слабые места и разрабатывает меры для их устранения.

4. Обучение и развитие персонала. Кадровый консультант помогает разработать программы обучения и профессионального развития для персонала компании, организует тренинги и семинары.

5. Управление конфликтами. Кадровый консультант помогает разрешать конфликты, появляющиеся между сотрудниками или отделами компании, помогает развивать навыки коммуникации и улучшать взаимодействие между людьми.

6. Консультирование руководителей по различным вопросам управления человеческими ресурсами.

К основным этапам кадрового консультирования относят:

1. Выявление проблем в области развития кадрового потенциала персонала.

2. Анализ данных проблем.

3. Разработка путей решения проблем.

4. Разработка рекомендаций, предложений, программ по решению проблем в области управления персоналом.

5. Содействие в решении данных проблем.

Итак, рассмотрели сущность и понятие кадрового консалтинга, основная цель кадрового консалтинга - повышение качества работы персонала и улучшение результатов деятельности организации, специалисты

по кадровому консалтингу могут быть как внутренние (постоянная работа консультанта или группы консультантов в штате предприятия с подчинением руководителю предприятия), так и внешние, которых привлекают для повышения эффективности кадровой политики, начиная от вопросов стратегии управления персоналом, так и простое консультирование руководителей по различным вопросам управления человеческими ресурсами.

1.2 Основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга

Анализ литературы показал, что выделяют различные варианты кадрового консалтинга.

Индивидуальный кадровый консалтинг - осуществляется индивидуальный подход к конкретному клиенту, решение конкретных задач, связанных с управлением персоналом (подбор, оценка, развитие, увольнение). Консультант находит индивидуальные решения для каждого клиента, учитывая его потребности и цели.

Корпоративный кадровый консалтинг - направлен на решение специфических проблем, связанных с управлением персоналом в организации. Консультант определяет слабые места в системе управления персоналом и предлагает комплексные решения, такие как создание системы мотивации, тренинги для руководителей, организация процесса оценки и развития сотрудников. В основном данная услуга назначается для корпоративных клиентов и может включать в себя обучение и тренинги для сотрудников компании.

Внутренний (наличие собственной службы, внутренних консультантов), например, консультация менеджеров отдела персонала по вопросам организации своей работы, разногласия с подчинёнными, партнерами, топ-менеджерами и т.п.

Внешний (услуги сторонней консалтинговой организации), например консультирование по вопросам поиска, подбора и адаптации персонала; оценки результатов профессиональной деятельности персонала; разработки и внедрения системы стимулирования и мотивации и др.

Кадровое консультирование может осуществляться по двум элементам:

- по ресурсам – это экспертиза актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации с предложением конкретных решений кадровых проблем;
- по процессу – консультант организует процесс решения проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению [28].

Среди основных направлений кадрового консалтинга и кадрового аудита выделяют:

- анализ кадрового потенциала; кадровое планирование;
- поиск, отбор, оформление, адаптацию, наставничество новых сотрудников;
- анализ функций и функционального разделения труда персонала;
- анализ организационной структуры;
- анализ эффективности применения кадровых технологий в целом;
- разработку индивидуальных программ развития и ротации (кадровый резерв);
- диагностику и коррекцию социально-психологического климата и др.

К основным методам кадрового консалтинга относят:

1. Анализ кадрового потенциала и сильных сторон компании: консультанты проводят анализ текущего состояния кадрового потенциала компании, выявляют сильные и слабые стороны, и формулируют рекомендации по развитию персонала.

2. Подбор персонала: консультанты проводят квалификационные интервью, анализируют профессиональные и личностные характеристики соискателей и рекомендуют наиболее подходящих кандидатов.

3. Анализ и оптимизация процессов управления персоналом: консультанты помогают компаниям совершенствовать процессы управления персоналом, проводят анализ эффективности имеющихся методов и рекомендуют новые инструменты в управлении персоналом.

4. Консультирование по вопросам тренинга и развития персонала: консультанты предоставляют услуги по разработке и внедрению обучающих программ для персонала, организующие тренинги и семинары по вопросам развития персонала, мотивации сотрудников, развития профессиональных навыков.

5. Консультирование по вопросам HR-менеджмента: консультанты оказывают услуги по разработке стратегии HR-менеджмента, созданию и оптимизации структуры управления персоналом, улучшению процессов набора и увольнения сотрудников, ведению кадрового учета и организации работы с документами.

6. Консультирование в области права труда: консультанты предоставляют услуги по урегулированию вопросов трудовых отношений, в том числе по составлению и проверке документов, решению трудовых конфликтов и споров, а также соблюдению законодательства в области труда.

Основные приемы:

1. Тренинги, семинары и конференции. Так, например, семинары проводятся для информирования персонала о внедрении новой технологии производства, изменениях в организации их деятельности, в конце которого сотрудники могут задать интересующие их вопросы. Тренинги нужны для закрепления полученных знаний на семинарах и в период обучения. Ориентация на продуктивную деятельность является основой тренинга.

На конференции приглашается специалист, эксперт хорошо знакомый с той или иной проблемой. В начале идет сообщение по теме, затем происходит их обсуждение в виде пресс- конференции. Далее подводятся итоги и выносятся решение, резолюция.

2. Приемы моделирования такие, как SWOT-анализ, разработка аналитических моделей - это метод, который используется для анализа, оптимизации и управления сложными системами. Этот метод может быть применен для изучения систем управления человеческими ресурсами, производством и прочих процессов. Использование имитационного моделирования - это метод, который использует имитационные модели для объяснения и прогнозирования поведения системы.

3. Коучинг - это процесс, в котором коуч (тренер) помогает клиенту достичь определенных целей, развивая его личностные качества и профессиональные навыки. Коучинг основан на идее, что каждый человек способен найти решение своих проблем и достичь своих целей, если он получает поддержку и направление от квалифицированного коуча. Коуч помогает клиенту определить свои цели, разработать план действий и следить за его выполнением, используя различные техники и методы.

Коучинг – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Роль консультанта – это осуществление помощи клиенту в определении приоритетов и сохранение его решимости стремиться к поставленным задачам, а также ответственность за их достижение.

Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Его клиент – человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а консультант сопровождает его.

Аналитики отмечают, что кадровый консалтинг занимает 2,5 % в общей структуре рынка консалтинга [41].

Перечислим субъекты Российской Федерации, в которых кадровый консалтинг как технология управления персоналом наиболее востребована, табл. 1.1.

Таблица 1.1
Распределение консалтинговых организаций по регионам России [41]

№	Регион России	Количество консалтинговых организаций, за 2022 год
1	Новосибирская область	269
2	Москва	236
3	Свердловская область	164
4	Челябинская область	128
5	Самарская область	116
6	Тюменская область	105
7	Кемеровская область	103
8	Красноярский край	103
9	Санкт-Петербург	100
10	Иркутская область	99
11	Нижегородская область	98
12	Республика Татарстан	91
13	Алтайский край	83
14	Краснодарский край	81
15	Пермский край	77
16	Ростовская область	70
17	Томская область	67
18	Республика Башкортостан	65
19	Омская область	62
20	Приморский край	58
21	Саратовская область	42
22	Республика Бурятия	41
23	Хабаровский край	40
24	Калининградская область	39
25	Пензенская область	35
26	Белгородская область	32
27	Ставропольский край	29
28	Воронежская область	27
29	Ярославская область	24
30	Рязанская область	23

Данные, представленные в таблице 1.1, свидетельствуют о том, что кадровый консалтинг активно развивается во многих субъектах нашей страны. Это свидетельствует о востребованности данной деловой услуги

среди предприятий различных отраслей народного хозяйства. Их общее количество достигает 270 организаций.

В основном организации – лидеры сферы кадрового консалтинга расположены в крупных городах, таких как, г. Москва, г. Екатеринбург, г. Челябинск и др. Так же отметим данные по функциям управления персоналом в контексте их востребованности в сфере кадрового консалтинга, табл. 1.2.

Таблица 1.2

Функции управления персоналом, востребованные кадровым консалтингом [41]

Функции управления персоналом	Количество обращений, 2022г.
1. Оптимизация управленческой структуры	91%
2. Подбор сотрудников	87%
3. Обучение и аттестация кадров	80%
4. Контроль уровня подготовки кадрового состава	75%
5. Разработка методов стимулирования мотивации персонала	53%
6. Разработка и применение корпоративной культуры	52%
7. Разработка должностных инструкций	32%
8. Системы оплаты труда	26%
9. Урегулирование конфликтных ситуаций	17%

Исходя из данных таблицы 1.2, отметим, что консультанты сферы кадрового консалтинга, как правило, привлекаются для решения проблем, связанных с оптимизацией структуры управления, совершенствованием подбора и отбора персонала в организации, их обучением и аттестацией. В наименьшей степени популярны такие услуги, как разработка должностных инструкций, систем оплаты труда и урегулирование конфликтных ситуаций.

Итак, рассмотрели основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга, анализ литературы показал, что выделяют индивидуальный кадровый консалтинг - осуществляется индивидуальный подход к конкретному клиенту, решение конкретных задач, связанных с управлением персоналом (подбор, оценка, развитие, увольнение) и корпоративный кадровый консалтинг. Кадровое консультирование может осуществляться по двум элементам: по ресурсам, по процессу. Основные

приемы: тренинги, семинары и конференции; приемы моделирования такие, как SWOT-анализ, разработка аналитических моделей, использование имитационного моделирования; коучинг.

Аналитики отмечают, что кадровый консалтинг занимает 2,5 % в общей структуре рынка консалтинга. В основном организации – лидеры сферы кадрового консалтинга расположены в крупных городах, миллиониках.

1.3. Практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий

Кадровый консалтинг может быть очень полезным инструментом для организаций, которые стремятся достичь своих целей и задач. Консультанты по кадрам могут помочь организациям разработать стратегии найма и управления персоналом, определить ключевых сотрудников и разработать планы их развития, а также помочь в решении проблем, связанных с управлением персоналом.

Кроме того, кадровый консалтинг может помочь организациям оценить свои текущие процессы управления персоналом и выявить области для улучшения. Консультанты могут предложить рекомендации по улучшению процессов найма, обучения и развития сотрудников, управления производительностью и мотивации персонала.

Мир меняется и меняется все, что до не давнего времени было привычным. Появляются новые способы обмена и обработки информацией (это и интернет, и информационные технологии (IT) обработки данных и пр.) все это привело к резкому росту эффективности деятельности современных организаций, увеличило скорость обработки, передачи и доступа к информации [25].

В качестве новых методов использования кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий следует выделить

маркетинг персонала, интервью по компетенциям, «хэдхантинг», е-рекрутмент и пр.

В блоке адаптации персонала, испытательный срок, ввод сотрудника в организацию. В разных организациях этот этап проходит по-разному в более прогрессивных для ознакомления сотрудников с вопросами политики может быть использован «Справочник сотрудника», в котором разъясняется ведение бизнеса, цели, ценности организации и желаемых результатах которые ставятся перед персоналом. Далее идет испытательный срок или период адаптации, который включает в себя изучение офисных правил, процедур и корпоративной культуры.

В текущей работе, здесь можно привести такие новые формы работы с персоналом организации:

Грейдинг (система грейдов) - это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности в соответствии с их ценностью для компании распределяются по грейдам [25]. Это инструмент, который поможет навести порядок в системе оплаты труда и может относиться к следующему пункту мотивация сотрудников. Внедрение системы грейдов может способствовать:

- достижению бизнес-целей компании и реализации ее стратегии;
- получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал;
- привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Стресс-менеджмент, которое включает создание социально-психологически благоприятного климата в организации, путем организации обратной связи (корпоративные чаты, сайты, гаджеты), привлечение персонала к участию в принятии решений, использование командообразования.

Мотивация персонала, включает широкий набор мер стимулирования, начиная с материальных (окладов, системы премирования и нематериальных (социального пакета). И здесь мы подчеркивали выше и внедрение системы грейдов и внедрение систем оценки персонального вклада (KI).

Охрана труда, обеспечение безопасности труда. И может включать как предотвращение несчастных случаев и травм на работе, так и программы укрепления здоровья, способствующие здоровому образу жизни персонала фирмы.

Оценка персонала на основе разнообразных методов. Обучение персонала с целью и/или приведения к соответствию его профессиональных знаний.

С точки зрения новых техник оценки и аттестации персонала выделяют ассесмент-центр, метод «360 градусов», коучинг и др.

В области обучения и развития персонала: коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги и др.

Высвобождение персонала (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.)

Отметим, по данным российских исследователей, на сегодняшний день не менее 30% компаний готовы вкладывать средства во внедрение IT-систем автоматизации кадрового менеджмента [25].

Однако отмечается, что в России решение о необходимости использования конкретной IT-системы принимаются лично первым лицом компании основываясь при этом на цену и общее представление о качестве и возможностях системы; бренде компании поставщика, и наличие у нее опыта аналогичных внедрений, и наконец, на последнем месте адаптабельность системы под конкретную специфику отрасли и компании [17].

Лидирующие позиции по количеству внедрений IT-систем в управлении персоналом, занимают системы, базирующиеся на финансовой составляющей, и интегрированные с общей системой финансового и бухгалтерского учета компании, такие как: «Босс кадровик», «1С: Зарплата и кадры», «Platinum», «Ultima-S», «Scala», «Галактика», «Парус», «БЭСТ», «Инфософт» [17].

Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживается положительные тенденции – кадровый консалтинг трансформируется к

изменениям внешней среды, отмечается внедрение более современные (инновационные) методов работы с персоналом, такие как, коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги, грейдинг и др., а так же внедрение автоматизации управленческих функций путем использования информационные системы (ИС).

Итак, определили практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживается положительные тенденции – кадровый консалтинг трансформируется к изменениям внешней среды, отмечается внедрение более современные (инновационные) методов работы с персоналом, такие как, коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями, тренинги, грейдинг и др., а так же внедрение автоматизации управленческих функций путем использования информационные системы (ИС).

Кадровый консалтинг может быть очень полезным инструментом для организаций, которые стремятся достичь своих целей и задач. Консультанты по кадрам могут помочь организациям разработать стратегии найма и управления персоналом, определить ключевых сотрудников и разработать планы их развития, а также помочь в решении проблем, связанных с управлением персоналом.

Кроме того, кадровый консалтинг может помочь организациям оценить свои текущие процессы управления персоналом и выявить области для улучшения. Консультанты могут предложить рекомендации по улучшению процессов найма, обучения и развития сотрудников, управления производительностью и мотивации персонала.

Выводы по 1 главе

В первой главе раскрыли теоретические основы кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

Рассмотрели сущность и понятие кадрового консалтинга, основная цель кадрового консалтинга - повышение качества работы персонала и улучшение результатов деятельности организации, специалисты по кадровому консалтингу могут быть как внутренние, но в основном внешние, которых привлекают для повышения эффективности кадровой политики, начиная от вопросов стратегии управления персоналом, так и простое консультирование руководителей по различным вопросам управления человеческими ресурсами.

Рассмотрели основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга, анализ литературы показал, что выделяют индивидуальный кадровый консалтинг - осуществляется индивидуальный подход к конкретному клиенту, решение конкретных задач, связанных с управлением персоналом (подбор, оценка, развитие, увольнение) и корпоративный кадровый консалтинг. Кадровое консультирование может осуществляться по двум элементам: по ресурсам, по процессу. Основные приемы: тренинги, семинары и конференции; приемы моделирования такие, как SWOT-анализ, разработка аналитических моделей, использование имитационного моделирования; коучинг.

Определили практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживаются положительные тенденции – кадровый консалтинг трансформируется к изменениям внешней среды, отмечается внедрение более современные (инновационные) методов работы с персоналом.

Кадровый консалтинг может быть очень полезным инструментом для организаций, которые стремятся достичь своих целей и задач. Консультанты

по кадрам могут помочь организациям разработать стратегии найма и управления персоналом, определить ключевых сотрудников и разработать планы их развития, а также помочь в решении проблем, связанных с управлением персоналом.

Кроме того, кадровый консалтинг может помочь организациям оценить свои текущие процессы управления персоналом и выявить области для улучшения.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ДЕЙСТВИЙ ООО «ПОЛИСТРОЙ»

2.1 Общая характеристика, анализ существующей структуры управления и оценка состава и структуры персонала

Автор данной выпускной работы проходил преддипломную практику в кадровом агентстве ООО «Гарант» - данная компания действует на рынке рекрутмента (деятельность по подбору персонала) и кадрового консалтинга.

ИНН: 7449144402

КПП: 744901001

ОГРН: 1217400019110

Место нахождения: 454012, обл. Челябинская, г. Челябинск, ш. Копейское, д. 7, помещ. 17

Основной вид деятельности: Деятельность по подбору персонала прочая (код по ОКВЭД 78.30)

Статус организации: коммерческая, действующая

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

Организация зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 2 года назад 27 мая 2021.

Компания постоянно расширяет сферу услуг и наращивает ресурсную базу для более эффективного решения полного спектра кадровых вопросов своих клиентов.

Кадровое агентство обладает современной системой поиска и подбора персонала, которая базируется на успешных технологиях, профессиональных контактах и базе данных кандидатов.

Основные направления:

- Подбор руководителей среднего звена (Management Selection)

- Оценка персонала (Assessment Centre)
- Обучение персонала (семинары и тренинги)
- Разработка системы мотивации персонала
- Аутсорсинг функций HR-подразделения
- Аудит кадровой политики компании
- Мониторинг заработных плат
- Исследование рынка труда
- Кадровый консалтинг

Во время прохождения практики нами в качестве объекта исследования был выбран один из клиентов агентства.

Именно для этой организации мы и будем разрабатывать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

Объект исследования - Общество с ограниченной ответственностью «Полистрой».

ОГРН 1137415003186 от 26 августа 2013 г.

ИНН/КПП 7415082035/741501001.

Дата регистрации 26.08.2013.

Уставный капитал - 20 000 руб.

Юридический адрес: 456303, Челябинская область, город Миасс, улица 60 лет Октября, дом 13а, офис 1.

Руководитель: Директор Мурдасов Александр Михайлович.

Среднесписочная численность: 81 сотрудник (2021 г.), 98 сотрудников (2022 г.)

Основной вид деятельности: Производство бытовых электрических приборов (27.51), всего дополнительных видов деятельности (17).

Основные виды деятельности ООО «Полистрой» – предприятие по производству и оптовой реализации изделий из листового металла.

Торговая марка FerrumFormat зарегистрирована в России и имеет сертификаты для торговли в странах Таможенного союза [40].

Собственником торговой марки FerrumFormat является ООО «Полистрой».

Продукция предприятия:

- Почтовые ящики
- Металлические урны
- Информационная доска из металла
- Клапан приёмный мусоропровода
- Корпус светильника Амстронг
- Металлические аптечки и ключницы
- Металлические тары
- Электрокотлы ЭВПМ
- Кормоизмельчители ручные
- Измельчители зерна и др.

Собственное производство гарантирует цены до 30% ниже, чем средние по рынку. Работа с крупными дилерами стала возможна после применения современных технологий: технологий производства, технологий учёта, технологий продаж, как путь к снижению себестоимости.

Широкий ассортимент продукции завода соответствует потребностям рынка. Став нашим партнёром, Вы получаете качественный, конкурентоспособный и востребованный товар в свою номенклатурную линейку.

Свидетельства и сертификаты завода представлены в Приложение 1.

За 14 лет работы, начиная с 2005 года, компания зарекомендовала себя на рынке как надёжный поставщик. Собственное производство оборудовано современным оборудованием, компания уделяет особое внимание качеству выпускаемой продукции и обслуживанию своих клиентов. Наличие товара на складе обеспечивает быструю отгрузку товара в любой регион России [40].

Работа с крупными дилерами стала возможна после применения современных технологий: технологий производства, технологий учёта, технологий продаж, как путь к снижению себестоимости.

Основные показатели экономической деятельности исследуемого предприятия ООО «Полистрой» за 2020 - 2022 г.г. представлены в таблице 2.1., 2.2.

Таблица 2.1

Показатели экономической деятельности ООО «Полистрой» за 2020 - 2022

г.г.

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, тыс. руб.		Изменение, %	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	111894	156528	191873	44634	35345	28,52	18,42
2. Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе:	78	81	89	3	8	3,70	8,99
рабочие и специалисты							
из них:							
Производственные рабочие	40	42	44	2	2	4,76	4,55
Руководители	9	9	10	0	1	0,00	10,00
Специалисты	21	22	26	1	4	4,55	15,38
Прочие работники (вспомогательный персонал)	8	8	9	0	1	0,00	11,11
3 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	25321	32568	37200	7247	4632	22,25	12,45
4. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	324,6	402,074 1	417,9	77,45	15,90	19,26	3,80
5. Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	1434,54	1932,44	2155,88	497,9	223,4	25,77	10,36
6. Рентабельность продаж, %	3,26	7,74	16,55	4,5	8,8	57,85	53,26

Расчет прибыли от реализации

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение, тыс. руб.		Изменение, %	
				2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
1. Выручка	111 894	156 528	191 873	44 634	35 345	28,52	18,42
2. Себестоимость	108 246	144 420	160 119	36 174	15 699	25,05	9,80
3. Коммерческие расходы	0	0	0	0	0		
4. Управленческие расходы	0	0	0	0	0		
5. Полная себестоимость	108 246	144 420	160 119	36 174	15 699	25,05	9,80
6. Прибыль от реализации продукции	3 648	12 108	31 754	8 460	19 646	69,87	61,87

Графическая интерпретация показателей экономической деятельности ООО «Полистрой» за 2020 - 2022 г.г. представлена на графиках – рис. 2.1 - 2.4.

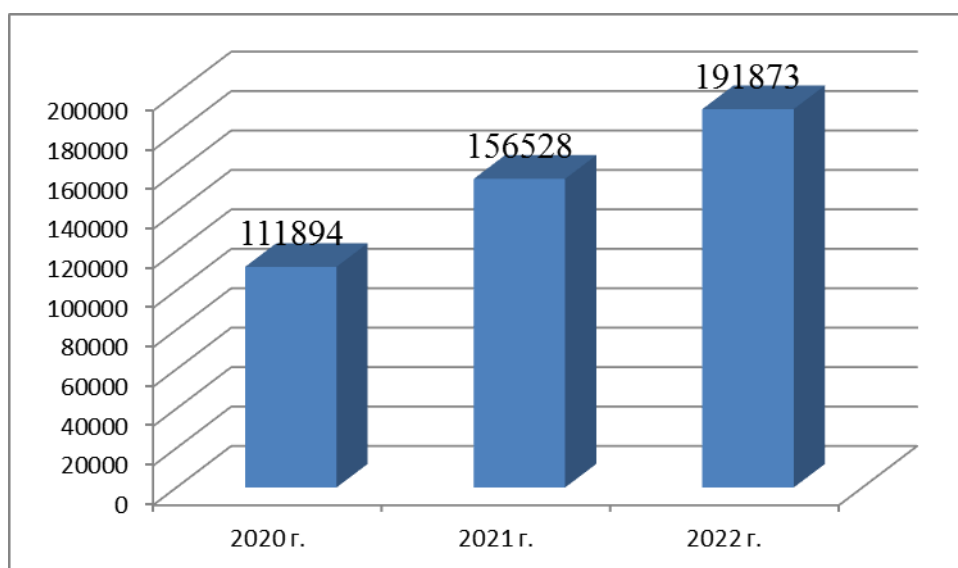


Рисунок 2.1. Выручка, в тыс. руб.

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

2.1 мы видим увеличение выручки за все 3 периода, что говорит о востребованности продукции ООО «Полистрой».

Прирост выручки является весьма важным показателем, который характеризует эффективность функционирования предприятия. Прирост выручки представляет собой экономический показатель, отражающий изменение величины дохода предприятия за определенный период времени. Данный показатель повысился по сравнению с 2020 г. и 2021 г., однако темп прироста снизился на 10 % и составляет 28,52% и 18,42% соответственно.

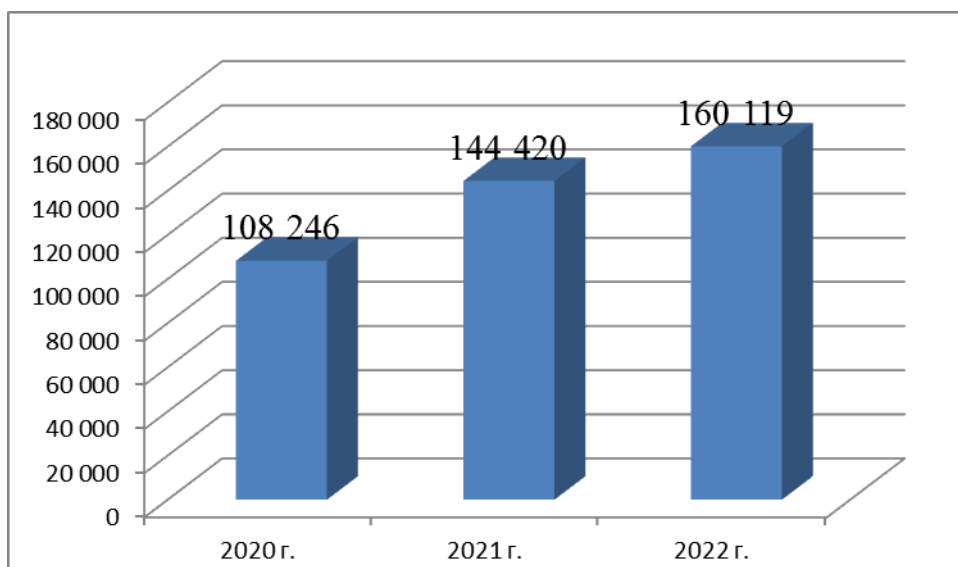


Рисунок 2.2. Полная себестоимость, в тыс. руб.

Полная себестоимость в тыс. руб. за период 2020 – 2022 г.г. повысилась это происходит за счет увеличения объема производства и влияет на увеличение выручки продаж предприятия.

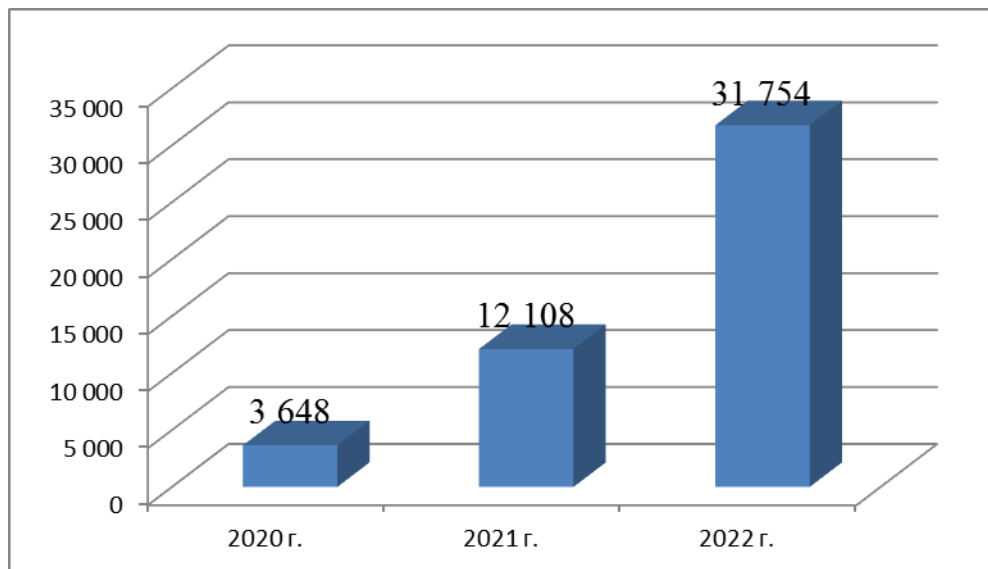


Рисунок 2.3. Прибыль от реализации продукции, в тыс. руб.

Прибыль компании является главным источником денежных поступлений предприятия в результате производственно-хозяйственной деятельности, основной источник доходов. Варианты поступления прибыли в активы фирмы следующие: реализация товаров, продукции; оказание различного рода услуг. Увеличение прибыли от продаж говорит о финансовом росте и эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Рост в 2022 г. составил 61%.

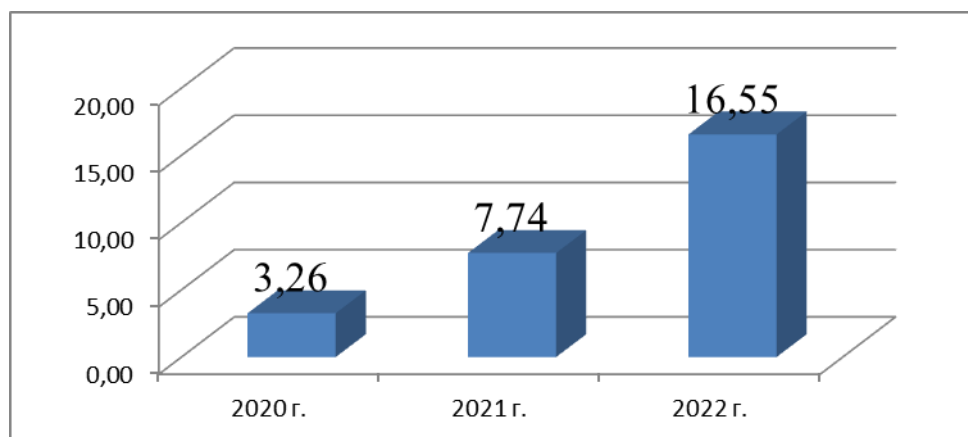


Рисунок 2.4. Рентабельность продаж, %

Основной индикатор эффективности предприятия является рентабельность продаж. Этот показатель особенно важен! (Рассчитывается как отношение прибыли к затратам или себестоимости продукции).

Следовательно, увеличение рентабельности предприятия говорит об увеличении его прибыльности. Рост в 2022 г. составил 53,26%.

Важным показателем эффективности использования кадрового потенциала является анализ производительности труда. Он отражает не только использование трудовых ресурсов, но и характеризует эффективность работы всего предприятия. Данный показатель повысился по сравнению с 2020 г. и 2021 г., однако темп прироста снизился на -274,5 тыс. руб. или 15,4%.

Производительность труда на исследуемом предприятии по состоянию на 2022 г. составила:

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

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

Обратим внимание на заработную плату, которая занимает нормальный удельный вес в затратах на производство, по состоянию на 2022 г. – 23,3 %. Экономия по ней ведет к снижению себестоимости продукции.

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

Структура управления ООО «Полистрой» представлена в Приложении 2.

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

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

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

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

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

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

Состав и структура персонала за 2021 - 2022 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Состав и структура персонала за 2021 - 2022 гг.

Категории	2021 г.		2022 г.	
	Численность	Уд. вес, %	Численность	Уд. вес, %
Всего персонала, человек, в том числе:	81	100	89	100
Производственные рабочие	42	51,85	44	49,44
Руководители	9	11,11	10	11,24
Специалисты	22	27,16	26	29,21
Прочие работники	8	9,88	9	10,11

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

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

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

$$T \text{ изм. вып.} = T \text{ вып. 2022} : T \text{ вып. 2021} \times 100\% = 191873 : 156528 \times 100\% = 122,6\% \quad (2.1)$$

$$T \text{ численности} = T \text{ Численность 2022} : T \text{ Численность 2021} \times 100\% = 81 : 89 \times 100\% = 91\% \quad (2.2)$$

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

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

Далее проведем расчет текучести по формуле:

$$K_t = P_v : p \times 100, \quad (2.3)$$

где K_t - коэффициент текучести;

P_v - численность работников, уволенных по причинам текучести;

p – среднесписочная численность работающих.

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

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

Анализ форм статической отчетности о движении персонала позволил выявить следующую информацию об уволившихся в 2021–2022 гг., табл. 2.4.

Таблица 2.4

Всего уволившихся на предприятии ООО «Полистрой» в 2021–2022 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.	
	2021 г.	2022 г.
Всего уволившихся, в том числе:	8	13
по собственному желанию	5	7
по другим причинам	3	5

Как видно из таблицы 2.4 основная часть уволившихся – это уволившиеся работники по собственному желанию (в этой связи ниже представлено исследование причин увольнений), как в 2022 году, так и в прошлом 2021 году.

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

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

Общая картина увольнений показывает, что текучесть персонала на предприятии в 2022 году по сравнению с 2021 годом - повысилась.

Анализ состава работников по категориям выявил, что основной процент уволившихся, как в 2022 г., так и в 2021 г. – это рабочие, табл.2.5.

Таблица 2.5

Состав работников, уволившихся на предприятии, по категориям

Показатель	Значение показателя, %	
	2021 г.	2022 г.
Специалисты	16,7	12,5
Служащие	33,3	25,0
Рабочие	50,0	62,5
Итого	100	100

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

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

Половозрастной состав выявил следующую картину (таблицы 2.6 и 2.7).

Таблица 2.6

Возрастной состав работников, уволившихся на предприятии

Показатель	Значение показателя, %	
	2021 г.	2022 г.
До 20 лет	12,5	-
От 21 до 30	50,0	50,0
От 31 до 40	12,5	-
От 41 до 50	25,0	33,3
От 51 до 60	-	16,7
Старше 60	-	-
Итого	100	100

В 2021 году уволились в основном женщины в возрасте до 40 лет, а в 2022 году – это мужчины и женщины в равном количестве возраст которых от 30 до 50 лет.

Таблица 2.7

Состав работников, уволившихся на предприятии ООО «Полистрой» по половому признаку, в 2021–2022 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2021 г.	2022 г.
Мужчины	37,5	50,0
Женщины	62,5	50,0
Итого	100	100

По уровню образования, уволившиеся в 2022 году имеют средне-специальное или среднее образование, в то время как в 2021 году этот показатель составил – 37,5% и 62,5% соответственно (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Образовательный уровень работников, уволившихся на предприятии

Показатель	Значение показателя, %	
	2021 г.	2022 г.
Высшее образование	-	-
Средне специальное образование	37,5	50,0
Среднее образование	62,5	50,0

Анализ стажа работы работников, уволившихся на предприятии ООО «Полистрой» показал, что, как правило, увольняются проработавшие в фирме не более года (70%), табл. 2.9.

Таблица 2.9

Стаж работы работников, уволившихся на предприятии ООО «Полистрой» в 2021–2022 гг.

Показатель	Значение показателя, %	
	2021 г.	2022 г.
Пол года	32,5	39,5
До года	27,5	31
Больше года	40	29,5

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

Далее для изучения текучести кадров было проведено анкетирование увольняющихся работников, приложение 3, там же представлены результаты.

В процессе анализа системы мотивации группа опрашиваемых лиц включала всех увольняющихся сотрудников предприятия в течение 2021 г. – 2022 г.

В результате проведенного анализа было выявлено, что 60% работников удовлетворены своим социальным положением, т.е., в целом они удовлетворены работой в коллективе, чувствуют свою принадлежность к

нему, им нравится общаться, поскольку руководство пытается создавать условия для общения на работе (устраивает различные вечеринки, загородные поездки, пикники), остальные 40% работников остались недовольными.

На вопрос «Удовлетворяют ли Вас организация труда и рабочего места большинство опрошенных (87%) ответили положительно. Неудовлетворенно системой материального поощрения 56 опрошенных. Это связано с неотлаженным механизмом контроля за результатами работы сотрудников. Так зачастую работники, выполняющие свою работу более качественно и продуктивно своих коллег, не получают за это должного вознаграждения, что снижает их интерес выполнять работу более эффективно. 46 % сотрудников ответили на вопрос положительно. К этой категории и относятся работники с наименьшей производительностью труда.

На вопрос «Устраивает ли Вас размер оплаты труда» 58% опрошенных ответили отрицательно. Они считают, что в системе заработной платы обязательно должна присутствовать нематериальное стимулирование, соц.пакет.

Далее, как показывают результаты анкетирования, в организации работают по своей специальности лишь 59% работников, остальные 41% здесь остались по причине отсутствия работы по своей специальности. На вопрос «Давала ли Вам работа возможность развивать творческие способности» положительно ответили лишь 22% опрошенных. Это объясняется тем, что средний возраст сотрудников предприятия колеблется в пределах от 24 до 30 лет. В этом возрасте для многих людей характерно стремление к саморазвитию, к самореализации своих потенциальных возможностей, а так же способности к самоутверждению.

Также необходимо отметить, что руководители не уделяют достаточного внимания человеческим ресурсам, не стараются развивать их способности, не содействуют в приобретении новых знаний и т.п., а от этих приобретений и зависит продвижение по служебной лестнице, карьера и

соответствующая оплата работников. Положительный ответ на этот вопрос дали всего 22% опрошенных.

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

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

Потребность в признании и у руководителей и у работников частично удовлетворена, причем даже в равных долях. Это говорит о том, что сотрудники компании не удовлетворены тем положением, которое занимают, а также не используется их внутренняя мотивация. Не используются и формы поощрения, выражения признания их заслуг. Также прослеживается значительный процент свою карьеру, поскольку долго могут «засиживаться» на одном месте, а ведь сотрудников, неудовлетворенных возможностью карьерного роста.

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

Кроме вышеприведенного анализа, необходимо проанализировать структуру персонала по уровню образования в соотношении с категориями работников, табл.2.10., рис.2.5.

Таблица 2.10

Уровень образования работников в 2022 г.

Категории работников	Высшее	Неполное высшее	Средне специальное	Среднее	Неполное среднее
Руководители	7	1	1	1	-
Специалисты	14	3	8	1	-
Производственные рабочие	5	4	15	12	8
Прочие работники	-	-	3	4	2
Всего	26	8	27	18	10

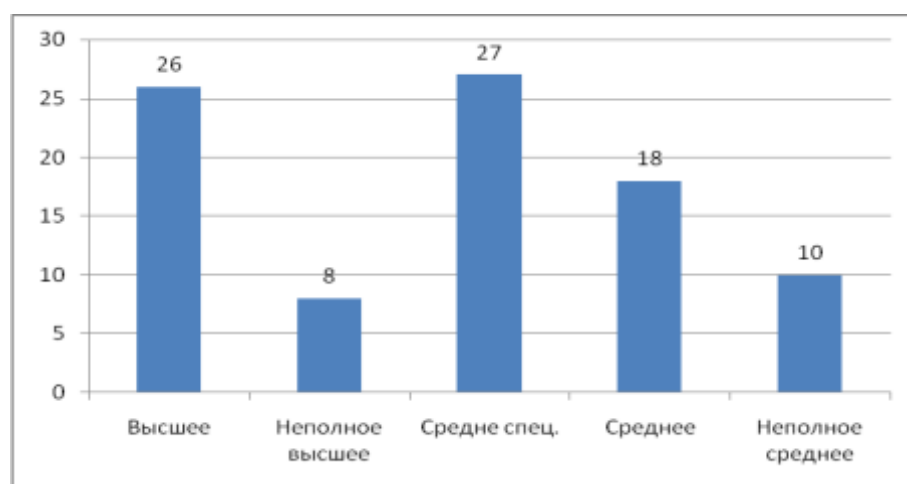


Рисунок 2.5. Уровень образования работников в 2022 г.

Таким образом, проанализировав структуру категорий работников по уровню образования можно сделать следующие выводы. Практически все руководители с высшим образованием.

Много с высшим образованием специалистов. По остальному уровню образования ситуация достаточно хорошая, то есть уровень образования соответствует должности.

Кроме изучения образовательного уровня для эффективного управления персоналом предприятия проводится оценка возрастной

структуры кадров, с целью определения задач повышения их квалификации. Для этого персонал предприятия подразделяется на возрастные группы, рассмотренные в табл.2.11.

Таблица 2.11

Возрастная структура персонала предприятия за 2021-2022 гг.

Годы	Всего человек	От 16 до 20 лет		От 20 до 30 лет		От 30 до 40 лет		От 40 до 55 лет		Свыше 55 лет	
		Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %	Кол-во чел.	Доля, %
2021 г	81	2	2,47	29	35,80	32	39,51	10	12,35	8	9,88
2022 г	89	3	3,37	37	41,57	39	43,82	6	6,74	4	4,49

По результатам выполненных расчетов можно сказать, что в 2021 году основную долю 75% составлял персонал, возраст которых в пределах 20-40 лет. В 2022 году происходит некоторое увеличение этой возрастной группы (до 85,39%). Произошло снижение персонала в возрасте свыше 40 лет на с 22% до 11%.

В целом можно сделать вывод, что на предприятии превалирует перспективная возрастная группа.

Итак, объект исследования - ООО «Полистрой», г. Миасс, предприятие по производству и оптовой реализации изделий из листового металла, собственник торговой марки FerrumFormat, марка зарегистрирована в России и имеет сертификаты для торговли в странах Таможенного союза. Проанализирована структура управления ООО «Полистрой», функцию управления человеческими ресурсами выполняет отдел управления персоналом в составе 2 чел., однако предприятие активно развивается и остро встает необходимость автоматизации и развития этого подразделения.

Проанализированы основные показатели экономической деятельности исследуемого предприятия за 2020 - 2022 г.г. Наблюдаем увеличение выручки, прибыли и рентабельности за все 3 периода, что говорит о востребованности продукции предприятия.

Анализ производительности труда повысился по сравнению с 2020 г. и 2021 г., однако темп прироста снизился на -274,5 тыс. руб. или 15,4%. Производительность труда на исследуемом предприятии по состоянию на 2022 г. составила: 2155,9 тыс.руб.

Изучая состав и структуру персонала можно сказать, что в целом произошло увеличение сотрудников на 8 чел. Пополнение персонала составило 10 %. На предприятии преобладает перспективная возрастная группа.

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

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

2.2. SWOT-анализ в области управления персоналом ООО «Полистрой»

Итак, после проведенного анализа в области управления персоналом ООО «Полистрой» опишем их более подробно и составим SWOT-анализ.

Проблема отбора, подбора и найма персонала наиболее актуальна для объекта исследования. Основной проблемой на предприятии на этом этапе является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. По распоряжению Директора ООО «Полистрой» (именно он, как я уже писал, занимается кадровой политикой) менеджер по персоналу подает объявление

о вакансии и ждет отклика кандидата. Используются такие методы отбора: как беседа и испытания. В качестве минуса не используется отбор из резерва кандидатов внутри организации, отсутствует проработанная схема процесса.

Социальная адаптация в коллективе. Так как коллектив молодой начиная трудовую деятельность на новом месте, работник быстро адаптируется в организации. Коллеги информируют новичка о принятых правилах поведения. Однако разработанного алгоритма адаптации нет.

Повышение квалификации и обучение. На исследуемом предприятии обучение проводится только при вхождении сотрудника, но знания необходимо получать не только в организации, но и пополнять из вне, установлено, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Необходимо посылать сотрудников на различные тренинги, курсы по повышению квалификации.

Оценка деятельности персонала. Оценка проводится крайне формально, работнику не объясняют, что именно ждет от него организация, как именно он должен себя вести, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Нужно конкретно определить нормы оценки.

Итак, мы перечислили некоторые проблемы кадровой политики, они нуждаются в решении.

Представим список сильных и слабых сторон ООО «Полистрой» и угроз и возможностей в области управления персоналом, табл.2.12.

Таблица 2.12

Список сильных и слабых сторон ООО «Полистрой», угроз и возможностей в области управления персоналом предприятия

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возраст кадров до 40 лет, они имеют высокую способность к нагрузкам, обучению, переквалификации 2. Во главе предприятия стоит молодой руководитель 3. Реализуемая продукция востребована на рынке 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура малофункциональна 2. Слабые коммуникативные связи 3. Неэффективная система работы отдела кадров 4. Высокий показатель текучести кадров 5. Слабая мотивация работников
---	--

Окончание таблицы 2.12

Возможности	Угрозы
1. Организация эффективной системы мотивации 2. Пересмотр организационной структуры компании 3. Улучшение трудовой дисциплины и морально психологического климата в коллективе.	1. Высокий уровень конкуренции 2. Неспособность коллектива к достижению целей компании 3. Снижение уровня конкурентоспособности компании

Для большей наглядности SWOT- анализ ООО «Полистрой» представлен на рисунке 2.6.

Сильные стороны:

Самым большим плюсом ООО «Полистрой» является то, что в большинстве своем коллектив компании – это молодые люди в возрасте до 40 лет. Это обстоятельство свидетельствует в некотором роде о том, что коллектив предприятия способен и готов к обучению, переобучению и переквалификации. Кроме того, немаловажен тот факт, что большинство членов коллектива имеют высокую способность к нагрузкам и интенсивности труда. Кроме того, работники компании положительно настроены на проявление при выполнении своих задач энергии и интенсивности и готовы к выполнению задач, не входящих в их компетенцию. Также положительным моментом работы предприятия в области управления персоналом является то, что во главе предприятия стоит молодой сильный директор, пользующийся уважением и признанием коллектива, способный создать сильную команду и повести работников организации за собой к достижению целей компании.

Не менее важным является то, что реализуемый товар на рынке востребован покупателями, и, следовательно, при правильной организации деятельности предприятия (товарной политики, политики ассортимента и качества продукции) предприятие имеет возможность для своего дальнейшего развития.



Рисунок 2.6 - SWOT-анализ в области управления персоналом ООО «Полистрой»

Слабые стороны:

Организационная структура организации малофункциональна, недостаточно хорошо налажены коммуникационные связи между различными отделами и подразделениями организации; неэффективная структура отдела кадров не позволяет качественно провести прием, отбор и оценку и развитие персонала. Так, например, зачастую происходит прием на

работу в компанию «по знакомству», при этом мало учитываются индивидуальные способности и характеристики кандидата на должность.

Низкий уровень специальных знаний работников компании. Многие работники работают не по своей специальности.

Слабая мотивация работников. Существует лишь система материального стимулирования, и та недостаточно развита, что негативно сказывается на стремлении работников к достижению целей организации.

Практически невозможно продвижение работников компании по служебной лестнице (все по «блату»).

Нежелание работников проявлять инициативу в рамках своей компетентности.

Возможности:

При условии нейтрализации всех факторов, оказывающих негативное влияние на работу человеческих ресурсов компании, а именно: обучении человеческих ресурсов, мотивации, правильном отборе человеческих ресурсов, пересмотре и создании новой организационной структуры компании, улучшении трудовой дисциплины и морально психологического климата в организации и так далее, возможно создание сильного мобильного коллектива на предприятии. Такой коллектив способен путем совместного и индивидуального вклада работников в достижение целей предприятия, к повышению уровня конкурентоспособности ООО «Полистрой».

Угрозы:

1. Высокий уровень конкуренции
2. Неспособность коллектива к достижению целей компании
3. Снижение уровня конкурентоспособности компании

Итак, объект исследования – ООО «Полистрой», г. Миасс, предприятие по производству и оптовой реализации изделий из листового металла, собственник торговой марки FerrumFormat.

Штат фирмы составляет 89 человек, официально средняя заработная плата в 2022 г. составляла 37 тыс. руб.

Анализ процесса управления персоналом на предприятии свидетельствует о том, что его нет в том виде, в каком он должен быть. Формально эту функцию выполняет отдел управления персоналом, и здесь можно вести речь лишь о некоторых работах по развитию кадрового потенциала, и то реализуемых эпизодически, время от времени. Эффективное управление развитием кадрового потенциала растущего предприятия будет способствовать поддержанию благоприятного социально-психологического климата среди сотрудников организации, а значит и получению более высоких результатов деятельности ООО «Полистрой» в целом.

Изучен состав и структуру персонала, текучесть, ее показатель в 2022 г. увеличился с 9,8 до 14,6. Для изучения мотивов текучести было проведено анкетирование работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации, системы оценки работы персонала.

Принимая во внимание, что сегодня люди – это основной ресурс успешной работы любой организации. Поэтому очень важно использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий в компании. Не уделяя достаточного внимания разработке различных стратегий управления персоналом, ООО «Полистрой» рискует в конечном итоге получить высокую текучесть персонала, неудовлетворенность работников своей деятельностью и, как следствие, неспособность коллектива к достижению целей компании и снижение уровня конкурентоспособности компании.

2.3. Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»

Так как прибыль предприятия зависит от объемов выпускаемой продукции, в свою очередь, объем выпускаемой продукции зависит от производительности труда работников, а производительность труда работников зависит от проведения эффективной стратегии развития кадрового потенциала, то разработка эффективной стратегии развития кадрового потенциала играет одну из важнейших ролей в деятельности предприятия. Стратегия развития кадрового потенциала включает следующие элементы: обучение персонала, обеспечение комфортных условий труда, стимулирование и мотивирование сотрудников.

Сформируем систему целей предлагаемой стратегии.

Главная цель стратегии развития кадрового потенциала:

Создать эффективную систему управления персоналом, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации.

Главную цель можно разбить на три стратегических направления:

1. Обеспечить организацию сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации
2. Обеспечить знание и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечить развитие сотрудников
3. Обеспечить процесс мотивации сотрудников, с использованием широкого спектра мотиваторов

Далее разработаем цели, выполнение которых обеспечат достижение главной цели и трех стратегических направлений, и построим дерево целей для нашей стратегии.

Опишем дерево целей:

Для достижения первого стратегического направления нам необходимо выполнить следующее:

1. Изменить систему отбора и найма.

Для достижения этой подцели 2-го уровня нам необходимо решить следующие задачи:

- Адаптировать форму анкеты соискателя
- Разработать технику проведения собеседования с кандидатом
- Определить набор необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния

2. Разработать методику формирования и подготовки резерва на выдвижаемые должности.

Для достижения этой подцели 2-го уровня нам необходимо решить следующие задачи:

- Разработать систему конкурсного отбора на должности.
- Разработать систему ротации кадров (плановая смена должностей по вертикали и горизонтали).
- Разработать систему стажировки на руководящих должностях.

Для достижения второго стратегического направления нам необходимо выполнить следующее:

1. Изменить систему оценки и аттестации персонала.

Для достижения этой подцели 2-го уровня нам необходимо решить следующие задачи:

- Разработать систему критериев оценки.
- Разработать систему оценки квалификации.

2. Изменить систему обучения и развития персонала.

Для достижения этой подцели 2-го уровня нам необходимо решить следующие задачи:

- Разработать принципы повышения квалификации.
- Разработать систему, развивающую возможность саморазвития.

Разработать систему тренингов, образовательных программ и пр.

Для достижения третьего стратегического направления нам необходимо выполнить следующее:

Разработать систему мотивации

Для достижения этой подцели 2-го уровня нам необходимо решить следующие задачи:

- Адаптировать систему мотивации сотрудников к современным условиям.

- Внести в годовой бюджет корректировку в строку «заработная плата персонала» на уровень инфляции. Сопоставлять запланированный уровень инфляции с фактическим.

- Разработать систему материальных и нематериальных стимулов для каждого уровня сотрудников.

В краткосрочном периоде перед ООО «Полистрой» стоят следующие цели и задачи:

Деятельность, связанная с кадрами, это:

- управление работой сотрудников, составление графиков и распределение работы, контроль за исполнением;

- поддержание уровня укомплектованности соответствующими кадрами;

- моральное стимулирование работников;

- контроль за соответствием действий сотрудников имиджу и политике предприятия;

2) Информационная деятельность, это:

- инструктаж служащих по графикам работы;

- информирование сотрудников об изменении кадровой политики;

- инструктаж служащих об утвержденных нормах и порядке их соблюдения;

- контроль за деятельностью.

Структурно дерево целей представлено в Приложении 4.

Реализовать данную стратегию можно двумя путями:

1. С привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск;

2. Реализовать его своими силами, создав при этом собственную группу специалистов предприятия.

Составим план работ и проведем ориентировочный расчет затрат с привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск, т.е. с использования внешнего кадрового консалтинга для организации.

Актуальность. Быстрому распространению услуг в сфере HR-консалтинга способствуют выгоды, которые получает компания от применения данного способа:

- возможность концентрировать свои ресурсы на основном бизнесе;
- возможность привлекать лучших специалистов для организации того или иного процесса с максимальной эффективностью;
- возможность снизить затраты на собственный персонал, получив при этом оперативность и высокое качество услуг;
- внешний провайдер принимает на себя большую часть рисков, связанных с делегируемой функцией;
- консалтинг стимулирует процесс структуризации и упорядочивания целей организации.

Кроме того, если консалтинговые (внешние) услуги были оказаны некачественно, со сторонней организацией проще расторгнуть договор, нежели уволить штатного сотрудника. Клиент также вправе потребовать возмещение причиненного ущерба, что исключается при использовании своего персонала.

Как правило, договор кадрового консалтинга заключается исходя из плана работ, стоимость равна фиксированной стоимости человека/часов квалифицированного специалиста (стоимость по г. Челябинск = 2,5 тыс.руб. час работы консультанта), далее посмотрим выгоден ли с экономической точки зрения данный способ, чем заключение трудового договора с внутренним HR-специалистом. В таблице 2.13 показан пример «Плана работ и расчет затрат использования кадрового консалтинга для организации».

**План работ и расчет затрат использования кадрового консалтинга
для организации**

№	Название работы	Продолжительность, дни
Этап 1 (Подготовка к разработке стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»)		
1	Знакомство с организацией, сбор первичной информации	5
2	Анализ внешней и внутренней среды	5
Этап 2 (Разработка целей развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»)		
3	Разработка дерева целей стратегии	3
4	Обсуждение и корректировка дерева целей стратегии с руководством предприятия	2
Этап 3 (Разработка стратегических направлений развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»)		
5	<p>Первое стратегическое направление - обеспечение организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации</p> <p>1. Изменить систему отбора и найма.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Адаптировать форму анкеты соискателя - Разработать технику проведения собеседования с кандидатом - Определить набор необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния <p>2. Разработать методику формирования и подготовки резерва на выдвигаемые должности.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработать систему конкурсного отбора на должности. - Разработать систему ротации кадров (плановая смена должностей по вертикали и горизонтали). - Разработать систему стажировки на руководящих должностях. 	10
		10
6	<p>Второе стратегическое направление - обеспечение знаниями и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников</p> <p>1. Изменить систему оценки и аттестации персонала.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработать систему критериев оценки. - Разработать систему оценки квалификации. <p>2. Изменить систему обучения и развития персонала.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработать принципы повышения квалификации. - Разработать систему, развивающую возможность саморазвития. <p>Разработать систему тренингов, образовательных программ и пр.</p>	10
		10

7	Третье стратегическое направление - разработка системы мотивации - Адаптировать систему мотивации сотрудников к современным условиям. - Внести в годовой бюджет корректировку в строку «зароботная плата персонала» на уровень инфляции. Сопоставлять запланированный уровень инфляции с фактическим. - Разработать систему материальных и нематериальных стимулов для каждого уровня сотрудников.	10
8	Обсуждение и корректировка стратегических направлений развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»	5
Этап 4 (Внедрение стратегических направлений развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»)		
9	1) Деятельность, связанная с кадрами, это: - управление работой сотрудников, составление графиков и распределение работы, контроль за исполнением; - поддержание уровня укомплектованности соответствующими кадрами; - моральное стимулирование работников; - контроль за соответствием действий сотрудников имиджу и политики предприятия; 2) Информационная деятельность, это: - инструктаж служащих по графикам работы; - информирование сотрудников об изменении кадровой политики; - инструктаж служащих об утвержденных нормах и порядке их соблюдения; - контроль за деятельностью.	15
Этап 5 (Оценка эффективности проекта. Корректировка проектных мероприятий)		
10	Внесение корректировок в стратегию.	3
11	Информирование заинтересованных лиц о результатах проекта.	2
	Итого	80 дней
	Эффект: 80 дней *7 ч. (рабочие часы) = 560 чел.часов	560* 2,5 тыс. руб. (норма часа консультантов ООО «Гарант») = 1 400 тыс. руб.

Итого за работу по разработке стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой», организация заплатит 1 400 тыс. руб., хотя здесь не учтены затраты на реализацию мероприятий.

Рассмотрим второй вариант: реализовать его своими силами, создав при этом собственную группу специалистов/а предприятия.

Определим затраты на реализацию принимаемого решения. Первоначальные затраты на реорганизацию отдела по управлению персоналом и затраты на содержание специалиста - менеджера по развитию кадрового потенциала, таблица 2.14, 2.15.

Таблица 2.14

Единовременные затраты

Наименование затрат	Сумма, тыс.руб.
Организация рабочего места	65
а) рабочий стол	12
б) кресло	12
г) компьютер	35
д) орг.техника	6

Таблица 2.15

Затраты на содержание специалиста - менеджера по развитию кадрового потенциала, в год

Вид затрат	Годовые затраты, тыс.руб.
Оклад менеджера по развитию кадрового потенциала (50 000 в месяц)	600
Соц. отчисления (30%)	180
Канцелярские расходы	5
Программное обеспечение «БОСС-Кадровик» (стандарт)	20
Подписка на специализированный эл. Журнал «Директор по персоналу» https://www.hr-director.ru/	6
Затраты на мобильную связь	1
Прочие затраты	2
Итого:	814

Итого затраты в первый год составят 879 тыс.руб.

Нами был выбран второй вариант, который является более дешевым. Предложенная стратегия будет реализовываться посредством изменений в организационной структуре – обновление функционального подразделения по управлению персоналом. Ведь невозможно представить современную систему управления без эффективной функции по управлению персоналом. При совершенствовании оргструктуры необходимо чётко определить права и обязанности нового подразделения, её взаимоотношения с другими службами, чтобы обеспечить тесную и плодотворную работу всех подразделений организации.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач, как

на длительную перспективу, так и на средне и краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.

Поскольку стратегия развития кадрового потенциала будет способствовать усилению возможностей организации противостоять конкурентам, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении, расширению конкурентных преимуществ исследуемой организации за счёт создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала, полному раскрытию его способностей к творческому развитию, для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

Профессиограмма по менеджера развитию кадрового потенциала представлена в Приложении 5.

Предлагаемый профстандарт на нового менеджера по развитию кадрового потенциала представлено в приложение 6 [42].

Далее предпримем попытку рассмотреть некоторые конкретные рекомендации по реализации стратегии менеджера по развитию кадрового потенциала.

2.4. Рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой» и оценка их эффективности

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

Изменение системы отбора и найма.

В рамках разработки первого стратегического направления по обеспечению организации сотрудниками в необходимом количестве и

соответствующей квалификации рекомендовано изменить систему отбора и найма персонала.

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

Наем на работу это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом.

Для достижения первого стратегического направления нам необходимо решить следующие задачи:

1. Адаптировать форму анкеты соискателя. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анкетирование является важной процедурой отбора претендентов. Назначение метода двойное. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

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

В приложении 7 предложена новая рекомендуемая анкета для кандидата на вакантную должность ООО «Полистрой», с нашей точки зрения доработанная анкета позволяет собрать более полную информацию о кандидате.

2. Разработать технику проведения собеседования с кандидатом.

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

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.

Помнить о требованиях, предъявляемых характером работы, особенностями профессии. Эти требования отражаются в профессиограммах, разрабатываемых специалистами на основе наблюдения за работником в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. Прежде всего, разработчики профессиограмм руководствуются мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место (или рабочее место, схожее с оцениваемым), и вышестоящего руководителя.

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

Решение следует принимать, только имея все необходимую информацию.

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

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

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предполагаемом рабочем месте, табл. 2.16.

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

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

Рекомендуемые тесты.

1. Интеллектуальные тесты.

Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Например, для специалиста по рекламе и по связям с общественностью, важно обладать развитым вербальным интеллектом, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т.д. Для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации). Для менеджера по продажам практическое мышление. Пример теста Айзенка на уровень интеллекта IQ.

Инструкция к тесту на IQ. На выполнение теста дается 30 минут, в течение, которого испытуемый должны отвечать на поставленные вопросы. По истечении указанного времени или при ответе не все 40 вопросов показывается результат теста в виде вывода числа - показателя IQ. Минимальный уровень IQ = 70, максимальный 180. Средний уровень IQ

колеблется от 100 до 120 баллов. По окончании тестирования можно просмотреть правильные ответы ко всем вопросам и сравнить их.

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

- www.bitnet.ru/.../first-test.html [43]
- <http://iqtest.kulichki.net/aizenek/>[44]

2. Тесты на внимание и память.

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

3. Личностные тесты.

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

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

4. Тесты межличностных отношений.

Эти тесты выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе

могут отнимать до 100% рабочего времени. В ООО «Полистрой» такие тесты могут быть обязательными для кандидатов. Электронный вариант теста можно найти в Интернете, для этого воспользоваться ссылками:

<http://conflictologiy.narod.ru/test/shv/shv.htm> [45]

Разработка методики формирования и подготовки резерва на выдвигаемые должности.

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

Для ООО «Полистрой» необходимо создать два вида кадрового резерва:

- прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;
- перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

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

Работа с перспективным резервом строится по другим принципам. Для тех, кто в нем состоит, проводятся общеразвивающие тренинги и семинары,

сотрудники привлекаются к участию в новых проектах, специализированных выставках, общих корпоративных мероприятиях. Таким образом, обучающая программа перспективного резерва направлена, прежде всего, на повышение профессионализма и уровня лояльности к компании.

Индивидуальные мероприятия для руководителей каждого уровня планируются на год вперед (см. табл.2.17).

Таблица 2.17

Планирование кадрового резерва

План работы на период				
Ф.И.О. члена кадрового резерва	Мероприятия	Предположительная смета затрат	Сроки проведения	Ответственный за проведение
	Поиск и отбор учебных программ по _____ теме	от ___ до ___ руб.	Июнь-июль, октябрь - ноябрь	Менеджер по персоналу
	Предоставление системы льгот	_____ руб.	С начала до конца года	Менеджер по персоналу
	Плановая стажировка в _____ подразделении на _____ позиции	Перевод ФОТ по стажировке в _____ подразделение _____ в сумме _____ руб.	В период _____	Руководитель подразделения
	Участие в выполнении проекта. Проектная группа	Дополнительный ФОТ по статье проект _____ в сумме _____ руб.	В период _____	Руководитель проекта

Второе стратегическое направление - обеспечению знаниями и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников

Разработка процедуры проведения аттестации и оценки персонала.

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

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

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

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

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

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

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

Процедуру оценки в таком случае можно рекомендовать следующую (табл. 2.18).

Оценка персонала

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

Так как в ООО «Полистрой» аттестация ранее не проводилась, при первом опыте достаточно использовать шесть признаков для оценки персонала: квалификация, личные качества, образование, профессиональные навыки, опыт работы и совместимость с окружающими. А в дальнейшем использовать предлагаемую форму оценочного листа в полном объеме, на основе которой оценка работника будет более объективной, а значит, справедливой.

Аттестацию целесообразно проводить не реже одного раза в год.

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

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

Рекомендуемая процедура аттестации закреплена в Положении об аттестации персонала ООО «Полистрой» (Приложение 8).

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

Изменения системы обучения и развития персонала.

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

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

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

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

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

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

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

Высшему звену руководства предлагается следующая поэтапная система обучения:

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

- В случае необходимости получение второго высшего или дополнительного образования в специализированных учреждениях.

Для специалистов разработана следующая программа обучения:

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

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

3. При необходимости получение высшего, второго высшего образования.

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

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

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

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

Заниматься подбором и организацией семинаров и тренингов будет новый работник предприятия – менеджер по развитию кадрового потенциала, ориентировочная смета затрат на повышение квалификации персонала представлена в табл. 2.19.

Таблица 2.19

Смета затрат на повышение квалификации персонала

Наименование статьи затрат	Количество часов	Стоимость одного часа, руб.	Сумма, руб.
1. Затраты на повышение квалификации руководителей, всего			663 820
в том числе:			
- внутрифирменный производственный тренинг	18	1350	24 300
- курсы повышения квалификации (6 чел.)	72	280	120 960
- получение второго высшего или дополнительного образования (4 чел.)		60000	240 000
2. Затраты на повышение квалификации специалистов, всего:			278 560
в том числе:			
- компьютерные обучающие программы, дистанционное обучение (8 чел.)	100	150	120 000
- тренинговая программы сопровождения бизнеса (2 чел.)	26	280	14 560
- курсы повышения квалификации, курсы в зависимости от профессии (8 чел.)	72	250	144 000
3. Затраты на повышение квалификации рабочих (10 чел.)			244 500
Итого:			1 186 880

Таким образом, проведение программы обучения по повышению квалификации персонала предприятия на плановый период (год) составит 1 186 880 руб.

Третье стратегическое направление - разработка системы мотивации.

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

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

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

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

Директор и менеджеры несут коллегиальную и личную ответственность за результаты своей деятельности. Существующая система бонусов стимулирует менеджеров лучше выполнять поставленные задачи. Менеджеру ставится задача на ближайший месяц. Выполнив её, он получает дополнительное вознаграждение.

Составим примерные элементы стимулирования персонала и затраты на их реализации, табл. 2.20.

Таблица 2.20

Затраты на стимулирование персонала, год

Наименование показателя	Сумма в год, руб.
Частичная оплата питания сотрудников за счет компании (из расчета 45 руб. *245 раб. дней*80 работников)	882000
Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (рабочим, работникам склада - из расчета 45 чел. *760 руб.*1 раз в год)	34200
Организация качественного медицинского обслуживания (диспансаризация по месту работы, 900 руб.*80 чел.)	72000
Корпоративные праздники (день основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании.	263000
Предоставление наиболее отличившимся по высоким результатам деятельности сотрудников права на «льготный» рабочий день (один день в месяц)	35420
Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть)	125000
Оплата путевок наиболее эффективно работающим работникам на лечение, отдых, экскурсии, путешествия	130000
Итого:	1541620

Далее проведем оценку эффективности рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой»

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

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, то есть от того насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно при наличии эффективной системы управления.

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

- Экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с введением рекомендаций по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий;
- Социальная эффективность, отражающая улучшение социальных условий работников.

Показатели экономической эффективности отражают эффективность стратегического развития кадрового потенциала.

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

Показатели, которые могут быть использованы для оценки эффективности, делятся на 2 группы: количественные и качественные. К количественным показателям относятся показатели, которые могут быть измерены в натуральных единицах. Для качественных показателей не существует либо меры, либо способа измерения, вследствие чего и количественное измерение, то есть измерение абсолютного значения, невозможно. Оценка качественных показателей производится в сравнительной мере (лучше, важнее, полнее и т.д.).

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

Для расчета экономической эффективности стратегии необходимо рассчитать величину затрат, табл.2.21.

Таблица 2.21

Затраты на рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой»,
на год

Наименование рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий	Сумма, руб.
1. Обеспечить организацию сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации	
1.1. Изменить систему отбора и найма	0
1.2. Разработать методику формирования и подготовки резерва на выдвижаемые должности	0
2. Обеспечить знание и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечить развитие сотрудников	
2.1. Изменить систему оценки и аттестации персонала	0
2.2. Изменить систему обучения и развития персонала	1 186 880
3. Обеспечить процесс мотивации сотрудников, с использованием широкого спектра мотиваторов	
3.1. Разработать систему мотивации	1 541 620
3.2 Обновление функционального подразделения по управлению персоналом	879 000
ИТОГО	3 607 500

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию стратегии развития кадрового потенциала в первый год реализации может составить 3 607 500 руб.

Согласно, экспертной оценки, стратегия развития кадрового потенциала приносит увеличение доходов в размере 10 - 15% в год (по данным исследования, проводимого в 2021 г. Санкт-Петербургским институтом Управления персоналом (СПИУП)) [14]. В нашем случае мы примем данный коэффициент равный 5%.

Произведем прогнозный перерасчет основных показателей деятельности организации.

Динамика данных показателей представлена в табл.2.22.

Таблица 2.22

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

	Выручка от реализации, тыс. руб.	Численность, чел.	в т.ч. Рабочие, чел.	Производительность труда, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	в т.ч ФОТ, тыс. руб.	Валовая прибыль, тыс. руб.	Среднегодовая з/п 1 работающего, тыс.руб./чел..год	в т.ч. среднегодовая з/п 1 работника, тыс.руб./чел./мес.
2022 г.	191 873	89	44	2156	160 119	45 650	31 754	513	42,7
прогноз 2023 г.	201 467	90	44	2239	164 781	49 434	36 685	549	45,8
Изменения	9593,6	1,0	0,0	82,6	4662,3	3784,5	4931,3	36,4	3,0

Экономическая эффективность:

1. Определим экономический эффект в результате использования новых мер:

$$\text{Эффект} = \text{Дох.} - \text{Расх.}$$

$$\text{Эффект} = 201\,467 - 164\,781 = +36\,685 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определим экономическую эффективность:

Эффективность = Дох/Расх.

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

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

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

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

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

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

Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась на 7 % до 45,8 руб., табл.2.22. Это говорит о росте уровня жизни работников ООО «Полистрой». Уровень жизни работника отражает его обеспеченность необходимыми для жизнедеятельности материальными и

духовными благами, степень удовлетворения в этих благах. Улучшение состояния здоровья и питания работника также оказывает существенное влияние на экономический рост предприятия.

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

Выводы по 2 главе

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

Проведен анализ кадрового потенциала в организации. ООО «Полистрой», г. Миасс, крупный Российский производитель запасных частей для автомобилей отечественного и импортного производства. Штат фирмы составляет 89 человек, официально средняя заработная плата в 2022 г. составляла 37 тыс. руб.

Изучен состав и структуру персонала, текучесть, ее показатель в 2022 г. увеличился с 9,8 до 14,6. Для изучения мотивов текучести было проведено анкетирование работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации.

Сформирована система целей по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий для ООО «Полистрой». Главная цель стратегии - Создать эффективную систему управления персоналом, способствующую достижению целей предприятия, динамичному росту и развитию организации. Главная цель была разбита на три стратегических направления.

Но прежде чем разрабатывать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий для ООО «Полистрой», необходимо было определить, кто будет реализовать разработанную стратегию, рассмотрели 2 возможности:

1. С привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск;
2. Реализовать его своими силами, создав при этом собственную группу специалистов/а предприятия.

Составили план работ и провели ориентировочный расчет затрат с привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск, т.е. с использования кадрового консалтинга для организации.

Итого за работу по разработке стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой», организация заплатит 1 400 тыс. руб., хотя здесь не учтены затраты на реализацию мероприятий.

Нами был выбран второй вариант, который является более дешевым. Предложенная стратегия будет реализовываться посредством изменений в организационной структуре – обновление функционального подразделения по управлению персоналом.

Ввести одну должностную единицу – менеджера по управлению развитием кадрового потенциала. В работе четко определены права и обязанности нового подразделения, её взаимоотношения с другими службами, разработано положение об отделе управления персоналом, разработана профессиограмма менеджера, предлагается должностная инструкция на менеджера по управлению развитием кадрового потенциала. Определены затраты по организации функции по управлению развитием кадрового потенциала. Итого затраты в первый год составят 879 тыс.руб.

Разработали рекомендации по использованию кадрового консалтинга (кадрового агентства ООО «Гарант») как инструмента достижения организационных действий объекта исследования ООО «Полистрой».

Первое стратегическое направление. Обеспечение организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации. Во-первых, изменена система отбора и найма. Адаптирована форма анкеты соискателя. Предложена новая рекомендуемая анкета для кандидата на вакантную должность ООО «Полистрой», с нашей точки зрения доработанная анкета позволяет собрать более полную информацию о кандидате. Предложена техника проведения собеседования с кандидатом. Приведен примерный план структурированного интервью с кандидатами, желающими устроиться на работу в ООО «Полистрой». Определен набор

необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния. Во-вторых, даны некоторые рекомендации по формированию и подготовки резерва на выдвигаемые должности.

Второе стратегическое направление. Обеспечение знаниями и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников организации. Во-первых, предложена процедура проведения аттестации и оценки персонала. Во-вторых, предложены изменения системы обучения и развития персонала, составлена смета затрат на повышение квалификации персонала.

Третье стратегическое направление - разработка системы мотивации. Приведены затраты на стимулирование персонала.

Обобщены затраты на рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой», на год общая сумма затрат на их реализацию составит 3 607 500 руб.

В заключение проведена оценка эффективности в результате использования рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, которая показывает эффективность вложения средств, эффективность составила 22,3%. Таким образом, с финансовой точки зрения проект развития системы управления персоналом ООО «Полистрой» является весьма целесообразным для его использования.

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель ВКР достигнута, разработаны рекомендации по использованию кадрового консалтинга (кадрового агентства ООО «Гарант») как инструмента достижения организационных действий объекта исследования ООО «Полистрой».

Последовательно решены поставленные задачи.

В первой главе раскрыли теоретические основы кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий.

Рассмотрели сущность и понятие кадрового консалтинга, основная цель кадрового консалтинга - повышение качества работы персонала и улучшение результатов деятельности организации, специалисты по кадровому консалтингу могут быть как внутренние, но в основном внешние, которых привлекают для повышения эффективности кадровой политики, начиная от вопросов стратегии управления персоналом, так и простое консультирование руководителей по различным вопросам управления человеческими ресурсами.

Рассмотрели основные варианты организации, направления и методы кадрового консалтинга, анализ литературы показал, что выделяют индивидуальный кадровый консалтинг - осуществляется индивидуальный подход к конкретному клиенту, решение конкретных задач, связанных с управлением персоналом (подбор, оценка, развитие, увольнение) и корпоративный кадровый консалтинг. Кадровое консультирование может осуществляться по двум элементам: по ресурсам, по процессу. Основные приемы: тренинги, семинары и конференции; приемы моделирования такие, как SWOT-анализ, разработка аналитических моделей, использование имитационного моделирования; коучинг.

Определили практические подходы к использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживается

положительные тенденции – кадровый консалтинг трансформируется к изменениям внешней среды, отмечается внедрение более современные (инновационные) методов работы с персоналом.

Кадровый консалтинг может быть очень полезным инструментом для организаций, которые стремятся достичь своих целей и задач. Консультанты по кадрам могут помочь организациям разработать стратегии найма и управления персоналом, определить ключевых сотрудников и разработать планы их развития, а также помочь в решении проблем, связанных с управлением персоналом.

Кроме того, кадровый консалтинг может помочь организациям оценить свои текущие процессы управления персоналом и выявить области для улучшения.

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

Проведен анализ кадрового потенциала в организации. ООО «Полистрой», г. Миасс, крупный Российский производитель запасных частей для автомобилей отечественного и импортного производства. Штат фирмы составляет 89 человек, официально средняя заработная плата в 2022 г. составляла 37 тыс. руб.

Изучен состав и структуру персонала, текучесть, ее показатель в 2022 г. увеличился с 9,8 до 14,6. Для изучения мотивов текучести было проведено анкетирование работников, было выявлено, что основной причиной текучести является низкий уровень мотивации, наличие слабой системы повышения квалификации.

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

три стратегических направления.

Но прежде чем разрабатывать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий для ООО «Полистрой», необходимо было определить, кто будет реализовать разработанную стратегию, рассмотрели 2 возможности:

1. С привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск;

2. Реализовать его своими силами, создав при этом собственную группу специалистов/а предприятия.

Составили план работ и провели ориентировочный расчет затрат с привлечением группы сторонних специалистов – ООО «Гарант», г. Челябинск, т.е. с использования кадрового консалтинга для организации.

Итого за работу по разработке стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой», организация заплатит 1 400 тыс. руб., хотя здесь не учтены затраты на реализацию мероприятий.

Нами был выбран второй вариант, который является более дешевым. Предложенная стратегия будет реализовываться посредством изменений в организационной структуре – обновление функционального подразделения по управлению персоналом.

Ввести одну должностную единицу – менеджера по управлению развитием кадрового потенциала. В работе чётко определены права и обязанности нового подразделения, её взаимоотношения с другими службами, разработано положение об отделе управления персоналом, разработана профессиограмма менеджера, предлагается должностная инструкция на менеджера по управлению развитием кадрового потенциала. Определены затраты по организации функции по управлению развитием кадрового потенциала. Итого затраты в первый год составят 879 тыс.руб.

Разработали рекомендации по использованию кадрового консалтинга (кадрового агентства ООО «Гарант») как инструмента достижения организационных действий объекта исследования ООО «Полистрой».

Первое стратегическое направление. Обеспечение организации сотрудниками в необходимом количестве и соответствующей квалификации. Во-первых, изменена система отбора и найма. Адаптирована форма анкеты соискателя. Предложена новая рекомендуемая анкета для кандидата на вакантную должность ООО «Полистрой», с нашей точки зрения доработанная анкета позволяет собрать более полную информацию о кандидате. Предложена техника проведения собеседования с кандидатом. Приведен примерный план структурированного интервью с кандидатами, желающими устроиться на работу в ООО «Полистрой». Определен набор необходимых тестов профессиональных навыков и психологического состояния. Во-вторых, даны некоторые рекомендации по формированию и подготовки резерва на выдвигаемые должности.

Второе стратегическое направление. Обеспечение знаниями и неукоснительное соблюдение сотрудниками технологии работы организации, обеспечение развития сотрудников организации. Во-первых, предложена процедура проведения аттестации и оценки персонала. Во-вторых, предложены изменения системы обучения и развития персонала, составлена смета затрат на повышение квалификации персонала.

Третье стратегическое направление - разработка системы мотивации. Приведены затраты на стимулирование персонала.

Обобщены затраты на рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий ООО «Полистрой», на год общая сумма затрат на их реализацию составит 3 607 500 руб.

В заключение проведена оценка эффективности в результате использования рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, которая показывает эффективность вложения средств, эффективность составила 22,3%. Таким образом, с финансовой точки зрения проект развития системы управления персоналом ООО «Полистрой» является весьма целесообразным для его

использования.

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

Таким образом, проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы управления персоналом и разработать рекомендации по использованию кадрового консалтинга как инструмента достижения организационных действий, и как следствие повысить прогнозируемую социальную и экономическую эффективность предприятия, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]/
Опубликован на интернет-портале <http://www.constitution.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая - четвертая)
от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] / Опубликован на
Официальном интернет-портале правовой информации
<http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ
[Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-
портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая и вторая) от
05.08.2000 № 117-ФЗ [Электронный ресурс]/ Опубликован на
Официальном интернет-портале правовой информации
<http://www.consultant.ru>
5. Федеральный закон: Об обществах с ограниченной ответственностью:
принят Гос. Думой 14.01.1998 г. №-14 [Электронный ресурс]/
Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации
<http://www.consultant.ru>
6. Федеральный закон: Об информации, информационных технологиях и о
защите информации от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция)
[Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-
портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [текст]/
М. Армстронг, - Перев.с англ., под ред. С.К. Мордовина, -8-е издание -
СПб.: Питер, 2018. - 832 с.
8. Арефьева Н. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку
профессиональных услуг / Н. Арефьева. – М.: Коммерсантъ XXI,
Альпина Паблицер, 2017.– 165 с.

9. Аширов, Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов, С.В. Большаков [текст]. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2021.– 108 с.
10. Базарова, Т.Ю. - Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - М. : Изд. ЮНИТИ, 2022. - 560 с.
11. Баттрик, Р. Техника принятия эффективных управленческих решений [Текст] / пер. с англ., под ред. В.Н. Фунтова / Р. Баттрик. – СПб.: Питер, 2019. – 286с.
12. Бишоп, С., Тейлор, Д. Тренинг изменений в организации [текст]/ С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб.: Питер, 2018. – 384с.
13. Блинов, А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]: Учебники / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2021. - 304 с. - URL: <http://e.lanbook.com/book/61046> – 19.05.2023.
14. Бахрушина, М.А. Управленческий анализ: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. [Текст] / М. Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2022. - 315 с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2022.– 495 с.
16. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с.
17. Дафт, Ричард. Л. Менеджмент [Текст]. / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевского. – СПб.: Питер, 2019. – 348с.
18. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ.: – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 416 с.
19. Дейнека, А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / А.В. Дейнека. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2021. — 292 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/966>. — Загл. с экрана. – 19.05.2023

- 20.Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата [Электронный ресурс] / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 168 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/A7FDA743-CC17-4128-9A5D-3ADA73D7D265. — 19.05.2023.
- 21.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [текст] / А.П. Егоршин [Текст]. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 265 с.
- 22.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Электрон. дан. — Москва : КноРус, 2014. — 360 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/53574>. — Загл. с экрана. — 19.05.2023.
- 23.Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учеб. пособие для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ О. А. Курсова. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 414 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-06470-4 — 19.05.2023
- 24.Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник для вузов по направ. «Менеджмент»: рек. МО РФ [Текст] / Б.З.Мильнер.-8-е изд., перераб. и доп.- М.: Инфра-М, 2021.— 848 с.
- 25.Попович, А.М. Основы менеджмента [Текст]: Учебные пособия /А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. — Электрон. дан. — Омск : ОмГУ, 2015. — 508 с.
- 26.Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/392B4006-92A2-4676-8F0A-B8403FE621C1 — 19.05.2023.

- 27.Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжников [Текст]. – М.: Академия, 2019. – 338 с.
- 28.Роздольская, И. В. Кадровый консалтинг как стратегическое направление современного менеджмента [Текст]/ И. В. Роздольская, Т. С. Дацко // Современная российская наука: проблемы и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 25-летию принятия Конституции Российской Федерации. – 2021. – С. 214 – 219.
- 29.Самыгин, С.И., Макиев, З.Г., Обухов, Д.В. Основы управления персоналом [Текст]. Серия Учебники и учебные пособия. Ростов-на-Дону: ФЕНИКС, 2022.– 480 с.
- 30.Селивоненко, О. Г. Кадровый консалтинг и аудит: [Текст] учебно-методическое пособие.– Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2019. – 112 с.
- 31.Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая [Текст]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2019. – 536 с.
- 32.Соломандина, Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломандина [Текст]. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 624 с.
- 33.Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ О. А. Лапшова [и др.] ; под общ. ред. О. А. Лапшовой. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/403E6372-3274-490C-80E4-4B541C62FCA8 – 19.05.2023.
- 34.Управление персоналом организации : учебник [Текст]/ А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др. ; под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Инфра-м, 2021.- 695 с.
- 35.Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. Поршнёва А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2022.– 669 с.

36. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебник / В.М. Цветаев. – М.: ВЕЛБИ, Издательство ПРОСПЕКТ, 2022.– 160 с.
37. Шкатулла, П.А. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст]. – 3-е издан., изм. и доп. / П.А. Шкатулла – М.: Норма, 2021.– 992 с.
38. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами [Электронный ресурс] : учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Л.Е. Чередникова. — Электрон. дан. — Москва : Омега-Л, 2022. — 407 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/5533>. — Загл. с экрана. – 19.05.2023.
39. Цыцарова, Т. Е. Управленческое консультирование [Текст]: текст лекций / Т. Е. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2019. С.43 – 44.
40. Официальный сайт ООО «Полистрой» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://polistroy74.ru> – 19.05.2023.
41. Практика использования кадрового консалтинга как технологии управления персоналом Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-ispolzovaniya-kadrovogo-konsaltinga-kak-tehnologii-upravleniya-personalom>– 19.05.2023.
42. КлассИнформ - все коды общероссийских классификаторов (профстандарты) [Электронный ресурс]/ — <https://classinform.ru/profstandarty/07.003-spetsialist-po-upravleniiu-personalom.html> – 19.05.2023.
43. Тесты [Электронный ресурс] — Режим доступа: www.bitnet.ru/.../first-test.html – 19.05.2023.
44. Тесты [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://iqtest.kulichki.net/aizenek> – 19.05.2023.
45. Тесты [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://conflictologiy.narod.ru/test/shv/shv.htm> – 19.05.2023.
46. Электронный журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru> – 19.05.2023.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Свидетельства и сертификаты предприятия

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ



СВИДЕТЕЛЬСТВО

на товарный знак (знак обслуживания)
№ 649718



Приведение. Общество с ограниченной ответственностью "Пчелстрой", 456300, Челябинская область, г. Миасс, ул. Фермана, д. кв. 34 (RU)

Запись № 2016706034
Принято нотариусом 29 февраля 2016 г.
Зарегистрировано в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации 22 октября 2017 г.
Срок действия регистрации истекает 28 февраля 2026 г.

Руководитель Федеральной службы интеллектуальной собственности



Телеман Г.П. Роман

ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ ТС RU C-RU.AUUS.0.00004
Серия RU № 0049554

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ - Общество с ограниченной ответственностью «Сертификация и техническая безопасность». Место нахождения: 129194, Российская Федерация, город Москва, улица Мухоморова, дом 22, помещение 1, этаж 5, земельный участок 117400, Российская Федерация, город Москва, улица Профсоюзная, дом 87, телефон: 8(495)3757128, факс: 8(495)7050031, адрес электронной почты: info@sercert.ru. Аттестат аккредитации регистрационный № РОСС RU.8801.12AUR06 выдан 11.08.2019 года Федеральным службой по аккредитации.

ЗАЯВИТЕЛЬ - Общество с ограниченной ответственностью «Пчелстрой». Основной государственный регистрационный номер: 113741900108. Место нахождения: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Фермана, дом 8, квартира 34. Контактный адрес: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Юльги Семеновы, дом 13к2. Телефон: +7(351)3244220, факс: +7(351)3244228, адрес электронной почты: info@p8.ru

ИСПОЛНИТЕЛЬ - Общество с ограниченной ответственностью «Пчелстрой». Место нахождения: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Фермана, дом 8, квартира 34. Контактный адрес: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Юльги Семеновы, дом 13к2.

ПРОДУКЦИЯ - Электронные приборы бытового назначения: измеритель давления, модели ДД1-8.8000201. Процедура аккредитации в соответствии с регламентом ДД1-8.8000201. Технические условия ТУ 3400-001-42404905-2018.
Серийный выпуск

КОД ТН ВЕД ТС - 8578 90 00 0

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ - ТАМОЖЕННЫХ РЕГУЛАМЕНТОВ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА.
ТН ТС 0042011 «О БЕЗОПАСНОСТИ НИЖЕВОЛЬТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ»
ТР ТС 0102011 «ЭЛЕКТРОМАГНИТНАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ»

СЕРТИФИКАТ ВЫДАН НА ОСНОВАНИИ - протокола испытаний от 21.04.2016 года № 8-184-1-16.04.01 от 22.04.2018 года № 22-194-1-16.04.01 Испытательной лаборатории Общества с ограниченной ответственностью «БизнесМаркет». Аттестат аккредитации регистрационный № РОСС RU.8801.21AUR08 выдан от 02.10.2018 года.
- и/или внесения сведений производится от 28.04.2016 года № 8 в Едином реестре сертификатов Общества и в Едином реестре соответствия «Система» для таможенных таможенников.
- руководств по эксплуатации на заводском языке: ДД1-8.8000201

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ - Условие и срок хранения сертификата, при нарушении (порче) условия и при наличии в продукции технологической документации.

ИЗДАНО В ДАТУ: 28.04.2016 ИД: 25.04.2021 ИК: 0100018460

Руководитель (полномочиями владельца сертификата): *Е.А. Сокина*
Выпуск (аккредитация): *Е.А. Сокина*
Исполнитель (аккредитация): *Е.А. Сокина*

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ



СВИДЕТЕЛЬСТВО

на товарный знак (знак обслуживания)
№ 640967

Пчелка

Приведение. Общество с ограниченной ответственностью "Пчелстрой", 456300, Челябинская область, г. Миасс, ул. Фермана, д. кв. 34 (RU)

Запись № 2017707985
Принято нотариусом 05 марта 2017 г.
Зарегистрировано в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации 28 декабря 2017 г.
Срок действия регистрации истекает 05 марта 2027 г.

Руководитель Федеральной службы интеллектуальной собственности



Телеман Г.П. Роман

ТАМОЖЕННЫЙ СОЮЗ

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ ТС RU C-RU.AUUS.0.00596
Серия RU № 0020956

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ - Общество с ограниченной ответственностью «Сертификация и техническая безопасность». Место нахождения: 129194, Российская Федерация, город Москва, улица Мухоморова, дом 22, помещение 1, этаж 5, земельный участок 117400, Российская Федерация, город Москва, улица Профсоюзная, дом 87, телефон: 8(495)3757128, факс: 8(495)7050031, адрес электронной почты: info@sercert.ru. Аттестат аккредитации регистрационный № РОСС RU.8801.12AUR06 выдан 11.08.2019 года Федеральным службой по аккредитации.

ЗАЯВИТЕЛЬ - Общество с ограниченной ответственностью «Пчелстрой». Основной государственный регистрационный номер: 113741900108. Место нахождения: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Фермана, дом 8, квартира 34. Контактный адрес: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Юльги Семеновы, дом 13к2. Телефон: +7(351)3244220, факс: +7(351)3244228, адрес электронной почты: info@p8.ru

ИСПОЛНИТЕЛЬ - Общество с ограниченной ответственностью «Пчелстрой». Место нахождения: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Фермана, дом 8, квартира 34. Контактный адрес: 456300, Российская Федерация, Челябинская область, город Миасс, улица Юльги Семеновы, дом 13к2.

ПРОДУКЦИЯ - Насекомые: муравьи фермы, клетки, модели: ПД-300-05, ПД-200-05, ПД-400-05, ПД-100-05, ПД-50-05, ПД-75-05, ПД-150-05, ПД-200-05, ПД-250-05, ПД-300-05, ПД-350-05, ПД-400-05, ПД-450-05, ПД-500-05, ПД-600-05, ПД-700-05, ПД-800-05, ПД-900-05, ПД-1000-05.
Процедура аккредитации в соответствии с ТУ 34.30.05.118.005-42070002-0017 «Насекомые муравьи для муравьиных ферм». Технические условия.
Серийный выпуск

КОД ТН ВЕД ТС - 8578 10 00 0

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ - ТАМОЖЕННЫХ РЕГУЛАМЕНТОВ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА.
ТН ТС 0000011 «О безопасности товаров и оборудования»

СЕРТИФИКАТ ВЫДАН НА ОСНОВАНИИ - Протокол испытаний № 102001-21/2017 от 28.03.2017 года. Испытательная лаборатория Общества с ограниченной ответственностью «Стандарт Трек». Аттестат аккредитации № РОСС RU.8801.21AUR08 от 20.02.2017 года. Аттестат аккредитации Общества с ограниченной ответственностью «Сертификация и техническая безопасность» регистрационный № РОСС RU.8801.12AUR04.
Срок действия сертификата: 5 лет.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ - Список стандартов, в отношении применения на товары, подлежащие таможенному контролю. Техническое задание на проведение испытаний ТЗ 02.2.000101/19 от 21.02.2019 года. Система стандартов безопасности жизни (ГОСТ Р 52091-2016). Технические условия, Насекомые муравьи в производстве и при использовании для изготовления товаров народного потребления. Аттестат аккредитации регистрационный № РОСС RU.8801.21AUR08 от 20.02.2017 года.

ИЗДАНО В ДАТУ: 28.03.2017 ИД: 28.03.2022 ИК: 0100018460

Руководитель (полномочиями владельца сертификата): *Екатерина Ольга Владимировна*
Выпуск (аккредитация): *Екатерина Ольга Владимировна*
Исполнитель (аккредитация): *Екатерина Ольга Владимировна*

Приложение 2. Организационная структура ООО «Полистрой»

УТВЕРЖДАЮ

Мурдасов А.М.

Директор ООО "Полистрой"

Приказ № 338-У

от " 15 " ноября 2019 года

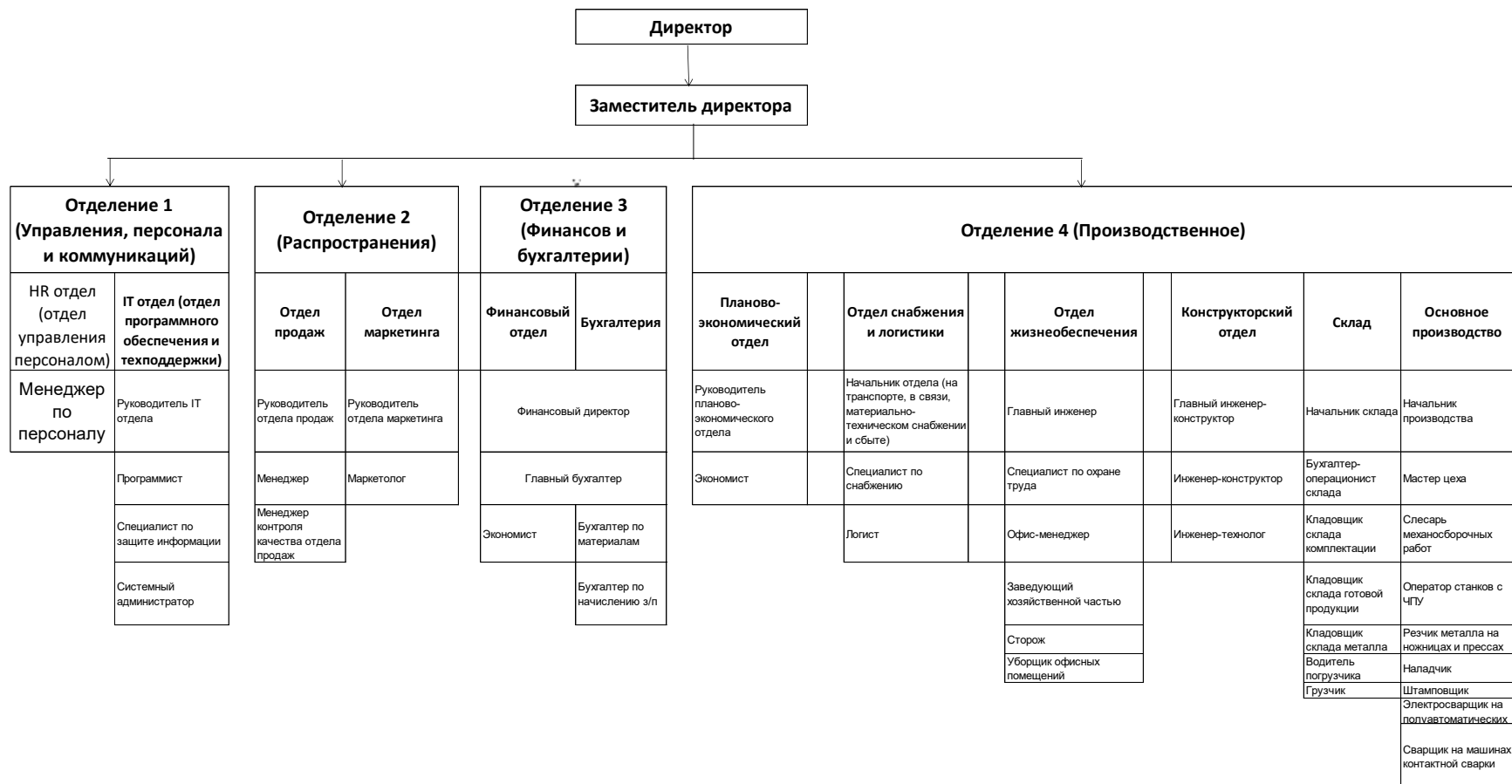


Рисунок - Организационная структура ООО «Полистрой»

Приложение 3. Анкета и результаты по изучению причин текучести кадров

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

Приложение 4. Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»



Рисунок . Дерево целей стратегии развития кадрового потенциала ООО «Полистрой»

Приложение 5. Профессиограмма менеджера по развитию кадрового потенциала

Общее описание рабочего процесса.	Менеджер выполняет работу по развитию кадрового потенциала для укрепления экономической безопасности предприятия ООО «Полистрой». Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление мероприятий по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем Директора, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.
Действия, присущие рабочему процессу менеджера	Участвует в планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала. Проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников. Организует тестирование работников. Разрабатывает системы обучения персонала. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных. Ведет кадровую документацию. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.
Условия и характер труда	Работает менеджер по графику, но возможен относительно свободный график работы, рабочий день не регламентирован, так как многие соискатели трудятся где-то еще и общение с ними происходит по окончании их трудового дня. Иногда телефонные переговоры менеджеру приходится проводить дома в нерабочее время. Работа связана с постоянным общением.
Знания	Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников. Для работы требуется высшее образование, лучше всего по специальности «Управление персоналом» (она бывает на факультетах менеджмента или экономики). Однако часто в этой профессии находят себя и люди, имеющие другое образование (торговое, психологическое, педагогическое или экономическое).
Умения и навыки	Специалист в данной области должен иметь подготовку в области социальной психологии, психологии труда, управления. Он должен знать трудовое законодательство, ориентироваться в вопросах социальной защиты граждан, безопасности труда, конфликтологии. Менеджеру по персоналу пригодятся знания по этике делового общения, чувство такта и эмоциональная устойчивость, терпение.
Интересы и склонности	Широкий кругозор, эрудиция, азартность, общительность, достаточный уровень активности поведения, склонность к убеждению и лидерству.
Профессионально важные качества	Проницательность, организованность, коммуникабельность, умение выслушивать, но при необходимости проявление жесткости и авторитетности. Общая эрудиция, грамотная речь, хорошо поставленный голос и приятная внешность.
Рекомендуемые методики тестирования при отборе	Тест Айзенка, тест на уровень притязаний, тест на коммуникабельность и др.
Медицинские противопоказания	Нервно-психические расстройства, а также дефекты речи и явные физические недостатки.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Профстандарт менеджера по развитию кадрового потенциала (фрагмент)

Профстандарт Профстандарт: 07.003
 Специалист по управлению персоналом
 (Справочник кодов общероссийских классификаторов)

Менеджер по развитию кадрового потенциала

3.4. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Деятельность по развитию персонала	Код	D	Уровень квалификации	6
--------------	------------------------------------	-----	---	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал X	Займствовано из оригинала	
---	------------	---------------------------	--

Возможные наименования должностей, профессий	Специалист по развитию кадрового потенциала для укрепления экономической безопасности предприятия Специалист по развитию карьеры персонала Специалист по персоналу Менеджер по персоналу
Требования к образованию и обучению	Высшее образование Дополнительное профессиональное образование - программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области организационного и профессионального развития персонала
Требования к опыту практической работы	-
Особые условия допуска к работе	-
Другие характеристики	-

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	2412	Специалисты по кадрам и профориентации
	3423	Специалисты кадровых служб и учреждений занятости
ЕКС	-	Менеджер по персоналу
ОКПДТР	27755	Экономист по труду
	22956	Инспектор по кадрам

Приложение 7. Анкета кандидата

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ (рекомендуемая)

1. Общая информация

1.1. Ф.И.О. _____

1.2. Дата рождения _____

1.3. Адрес _____

1.4. Телефоны: _____

1.5. E-mail адрес _____

1.6. Семейное положение : _____

1.7. Условия проживания:

Отдельная квартира

Вместе с родственниками

Аренда квартиры

2. Сведения об образовании

2.1. Образование: высшее неполное высшее среднее специальное среднее

Название учебного заведения, год поступления и окончания, приобретенная специальность:

_____ гг	
----------	--

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, стажировки и т.д.):

_____ гг	
_____ гг	
_____ гг	

Владение иностранными языками:
(укажите степень владения: 1 - слабо, 3 – хорошо, 5 – свободно; укажите количество времени реального опыта по чтению, написанию текстов, разговорной речи)

_____ чтение письмо разговорная речь
английский _____
реальный опыт _____ часов

Спец. навыки:

наличие водительских прав: А В С D E нет
стаж вождения: _____ лет

наличие автомобиля: есть нет
(марка, год выпуска)

Наличие загранпаспорта есть: нет:

3. Трудовая деятельность: (месяц, год, наименование организации.)

(Укажите места работы за последние 5 лет в обратном хронологическом порядке, включ. работу по совместительству):

Период _____ гг Наименование предприятия _____
Профиль деятельности организации _____
Занимаемая должность, кол-во подчиненных: _____
Описание деятельности _____
Достижения: _____
Как Вы получили эту работу: _____
Причина Вашего ухода: _____

3.1. Участие в создании новых направлений деятельности компаний (какие направления и Ваша роль)
За время работы в

За время работы в

3.2. Укажите Ваш последний месячный доход на последнем месте работы: _____

4. Мотивация

4.1. Оцените по 10-бальной системе значение для Вас данных факторов (10-максимальное, 1-минимальное значение, значения не должны повторяться):

1. Карьера		6. Стабильность, надежность	
2. Уровень зарплаты		7. Возможность самостоятельно принимать решения и реализовывать их	
3. Компенсационный пакет, социальные гарантии		8. Корпоративная культура, работа в команде	
4. Приобретение нового опыта и знаний		9. Высокая интенсивность работы	
5. Престиж компании		10. Сложность поставленных задач, нестандартные решения, творческий подход	

4.2. Чем бы Вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей фирме (укажите несколько позиций, расположив их по предпочтительности)?

4.3. Как долго вы хотели бы работать в нашей фирме?

4.4. На какую зарплату в нашей фирме Вы претендуете (в начале работы и в перспективе)?

4.4. Какая форма оплаты Вас больше привлекает ставка ставка + бонус

4.5. Можете ли Вы в течении месяца находится в непродолжительных командировках:
 не могу 1 раз 2 раза 4 раза

5. Личные качества

5.1. Укажите деловые, организаторские, коммуникативные, технические способности и/или особенности Вашей личности, которые повышают эффективность Вашей деятельности

5.2. Укажите особенности Вашей личности, которые мешают Вашей деятельности

5.3. Какой стиль руководства лучше подходит для Вас (и для Ваших подчиненных)

5.4. Какая работа Вас больше привлекает (индивидуальная, коллективная) и почему?

5.5. Способны ли Вы работать с клиентами фирмы?

5.6. Опыт ведения переговоров, заключения договоров:

5.7. Сколько дней вы отсутствовали на работе по болезни в прошлом году?

6. Цели профессиональной карьеры

6.1. Укажите ближайшие и/или долгосрочные цели, к которым Вы стремитесь в своей профессиональной деятельности:

6.2. Укажите определяющую, по Вашему мнению, мотивацию Вашей профессиональной деятельности (почему Вы занимаетесь, либо хотите заниматься, этим видом деятельности?)

6.3. Что мешало Вам работать лучше, на последнем месте работы (укажите несколько факторов)?

6.4. Какую информацию о себе Вы хотели бы добавить (и об этом в анкете не спрашивается), которая характеризовала бы Вас как подходящего работника для работы, на которую Вы претендуете

6.5. Ваши интересы, увлечения, хобби:

7. Как скоро после получения соответствующего извещения Вы готовы приступить к работе?

8. Устраивает ли Вас (в случае отсутствия конкретной вакансии на данный момент) рассматривать Вашу кандидатуру на перспективу сотрудничества с нашей фирмой (т.е. что бы эта анкета находилась в базе данных кадровых ресурсов фирмы)? _____

9. РЕКОМЕНДАТЕЛИ: рекомендателями могут быть Ваши руководители или деловые партнеры

Фамилия Имя Отчество _____	Место работы Должность:	Телефон:
Фамилия Имя Отчество _____	Место работы Должность:	Телефон:

_____ (дата заполнения)

Приложение 8. Положение об аттестации персонала ООО «Полистрой»

Положение об аттестации персонала ООО «Полистрой»

1. Общие положения

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

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

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

2. Порядок подготовки аттестации.

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

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

2.2. Информация и план проведения предстоящей аттестации доводится руководителем подразделения до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее, чем за 1 месяц до даты проведения аттестации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

3. Порядок проведения аттестации.

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

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

3.3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- характеристика работника его непосредственным руководителем;
- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- соответствие аттестуемого должности;
- голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационные документы хранятся в деле согласно номенклатуре дел общества.

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

3.11. Коммерческий директор обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения Директора общества результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя общества должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с работником трудовых отношений, зачислении работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы в соответствии с положением о материальном стимулировании.

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

4. Последствия аттестации.

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

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

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

Приложение

Аттестационный лист работника

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Дата рождения _____ 3. Общий стаж работы _____
4. Стаж работы в Компании _____ в занимаемой должности _____
5. Занимаемая должность на момент аттестации _____
6. Образование: _____ учебное заведение _____
специальность _____ квалификация _____
7. Переподготовка (повышение квалификации) _____
8. Содержание аттестации:

1. Профессиональная подготовка, совершенствование специальных знаний;	
2. Умение применять полученные знания на практике;	
3. Отношение к работе, внешний вид аттестуемого;	
4. Достиженные успехи и недостатки в работе;	
5. Способность качественно выполнять поставленные задачи, проявлять инициативу, быстро ориентироваться и умело действовать в сложной обстановке.	
6. Умение работать в коллективе.	

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации

10. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации

11. Рекомендации аттестационной комиссии

12. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым сотрудником

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии

подпись

расшифровка подписи

Члены аттестационной комиссии

подпись

расшифровка подписи

подпись

расшифровка подписи

» _____ » _____ 202_ г.

С аттестационным листом ознакомился _____

подпись аттестуемого сотрудника и дата

Последний лист

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография содержит 46 наименований.

Количество страниц 98.

Один экземпляр работы сдан на кафедру экономики, управления и права

«_____» _____ /
(дата)

(подпись)