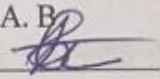


Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент Балановская А. В.

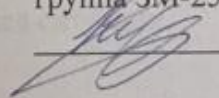


ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнил:

Кудаева Надежда Сергеевна

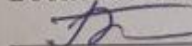
группа ЗМ-25А



Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Бобкова Е.Ю.



Самара

2017

Оглавление

Введение.....	4
1. Система управления персоналом организации как фактор обеспечения эффективности деятельности организации	7
1.1. Теоретические основы системы управления персоналом	7
1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организации	14
2. Организация управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка» ..	24
2.1. Организация деятельности предприятия в современных условиях	24
2.2. Анализ системы управления персоналом организации	29
3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка»	45
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации	45
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	55
Заключение	63
Список используемых источников.....	65
Приложение	68

Введение

Невозможно решать вопросы экономики труда на микро- и макро уровне без знания экономических отношений, складывающихся между людьми в процессе трудовой деятельности, без знания современной теории организации, теории рынка труда и занятости. Численность и состав населения во многом определяет состояние и развитие общества. Наше исследование особое внимание уделяет той части населения, которая является носителем трудовых отношений.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на многих российских предприятиях до сих пор является отдел кадров, на него возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом любой организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления торговой организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Тема выпускной квалификационной работы достаточно актуальна на сегодняшний день, поскольку именно эффективное управление персоналом предприятия лежит в основе успешной деятельности менеджмента предприятия. Жизнедеятельность предприятия напрямую зависит от эффективности службы управления персоналом, которая обеспечивает организацию кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем желательно кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Объектом исследования в работе является процесс управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка».

Цель работы - рассмотреть практические аспекты управления персоналом в организации и разработать рекомендации по их совершенствованию на примере ООО «Лига - Консалт Оценка».

Для достижения целей необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом как составной части менеджмента предприятия;
- исследовать систему управления персоналом на примере ООО «Лига - Консалт Оценка»;
- проанализировать и разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на примере ООО «Лига - Консалт Оценка».

1. Система управления персоналом организации как фактор обеспечения эффективности деятельности организации

1.1. Теоретические основы системы управления персоналом

Руководителю необходимо учиться управлению персоналом, несмотря на то, что нанять соответствующего специалиста или создать кадровую службу, или пользоваться услугами действующей в компании кадровой службы, если таковая есть. Но где гарантия, что этот специалист или эта кадровая служба будут действовать правильно, с применением эффективных подходов и методик? В большей мере такая гарантия может быть обеспечена, если руководителю есть, с чем сравнивать. А для этого ему, как минимум, необходимо четко представлять основы управления персоналом в современной организации. Но, как показывает российский опыт, многим руководителям не приходилось специально этому учиться. Рано или поздно успешно работающие компании и их руководители приходят к моделям управления персоналом, уже освоенным в странах с развитой рыночной экономикой и в передовых российских фирмах. К сожалению, часто приходят к этому достаточно сложным и медленным путем, ценой проб и ошибок. Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек в составе определенной социальной группы. Современная концепция управления персоналом основана как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности [26, с. 12].

Управление персоналом, как и любое управление, имеет свои определенные цели, и "основным элементом управления, с чего оно начинается, является целеполагание" [26, с. 16]. Исходя из этого, "жизненность" системы управления зависит от того, насколько реальны

поставленные цели, насколько они непротиворечивы и соответствуют стратегии развития организации.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [12].

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. В настоящее время в условиях перехода России на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель. Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Далее обозначены следующие цели:

- ✓ Обеспечение научно-технического прогнозирования;
- ✓ Организация перспективных научно-технических разработок;
- ✓ Сокращение длительности цикла «исследование — производство»;
- ✓ Техническое сопровождение действующего производства;
- ✓ Обеспечение высокого качества труда;
- ✓ Техническое перевооружение производственного процесса;

- ✓ Изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;
- ✓ Обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;
- ✓ Изучение рынка по профилю выпускаемой продукции или оказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;
- ✓ Обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;
- ✓ Обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;
- ✓ Обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;
- ✓ Обеспечение ритмичности производственного процесса;
- ✓ Обеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг.

На следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Необходимо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по

дивизиональному типу, что в общем случае не является типичным. За основу при построении системы целей принят тот факт, что в дальнейшем типовой вариант оргструктуры будет формироваться по функционально-целевому признаку как наиболее распространенному.

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные две группы целей будут непротиворечивы.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование» или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со

своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе.

Кроме того, в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, что целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце — одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях [23].

Сегодня специалистами в области управления персоналом выделено несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в организациях. Состав этих блоков показан в табл. 1.

Исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Таблица 1 - Состав функциональных блоков по управлению персоналом

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная специализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Служба управления персоналом может выполнить свои задачи следующими способами: через затребованную линейными руководителями консультативную помощь; через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации; через собственные

управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива [15].

Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы: - выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей; - широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом; - делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным

специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения; - интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности зарубежных фирм. Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию.

1.2. Место и роль управления персоналом в системе управления организации

Как это было раньше, кадровым службам недостаточно, только оформлять приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящим менеджером, и хранить кадровую информацию (трудовые книжки). Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, то есть осуществлять: формирование кадров организации; развитие работников; совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда — аккумуляция передового международного опыта управления кадрами.

Управляющие персоналом - это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых —

повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров [28].

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами организации включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности [14]:

Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.

Анализ рынка труда и управление занятостью.

Отбор и адаптация персонала.

Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.

Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.

Управление производительностью труда.

Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

Разработка и осуществление социальной политики организации.

Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров организаций, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки в организации и за ее пределами.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включает в себя субъект управления (СУ) и объект управления (ОУ) [28]. СУ — совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. СУ контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. ОУ — множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. СУ, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия ОУ, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между СУ и ОУ установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим — эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники организации выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Управление персоналом преследует цели: помощь фирме в достижении общих целей; эффективное использование мастерства и возможностей

работников; обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими; стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме [18].

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы.

Главная цель — прибыль организации в системе управления персоналом — достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

В зависимости от масштаба фирмы, специфики деятельности, традиций число и название подразделений кадровой службы, численность сотрудников может меняться. В одной организации могут быть созданы отделы заработной платы, льгот, профессионального развития, в то время как в другой все эти функции выполняет один отдел.

Многогранность управления персоналом предполагает множество направлений в этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом [24]:

Технико-технологический аспект предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственных условий.

Организационно-экономический аспект позволяет раскрыть вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. п.

Правовой аспект проблемы включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.

Социально-психологический подход рассматривает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы.

Педагогический аспект затрагивает проблемы, связанные с воспитанием и обучением персонала.

Система управления представлена на рис. 1.

Система управления			
Методология управления	Процесс управления	Структура управления	Техника управления
Элементы систем управления			
Цели, задачи	Коммуникации	Функциональные структуры	Система документооборота
Законы и принципы	и Схема процесса	Схемы организационных отношений	Информационные каналы
Методы функции	и Разработка и реализация решений	Организационные структуры	Компьютерная и оргтехника, офисная мебель
Технология практика управления	и Информационное обеспечение	Профессионализм персонала	

Рисунок 1 - Структура элементов системы управления организации

Система управления (СУ) персоналом включает следующие основные элементы: группу специалистов аппарата управления; комплекс технических средств СУ; информационную базу для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовую базу; совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы

является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающего воздействие на людей в организации.

Первый — иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — культура, то есть вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами (табл.2).

Таблица 2 - Состав функциональных подсистем управления персоналом

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров
<ul style="list-style-type: none"> — соблюдение требований психофизиологии труда — соблюдение требований эргономики — соблюдение требований технической эстетики — охрана труда и техника безопасности — охрана окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> — анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений — анализ и регулирование отношений руководства — управление производственными конфликтами и стрессами — социально-психологическая диагностика — соблюдение этических норм взаимоотношений — управление взаимодействием с профсоюзами 	<ul style="list-style-type: none"> — оформление и учет приема, увольнений, перемещений — информационное обеспечение системы кадрового управления — профориентация — обеспечение занятости

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации [14].

Система работы с персоналом организации состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, адаптации персонала, обучение персонала.

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека, конституция страны,

Трудовой кодекс, Гражданский кодекс РФ, система управления организациям, планы экономического и социального развития.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. В организации кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором организации.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-

психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании организации.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а отдельных индивидуумов - к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах). Т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого

работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах как [14]: устав организации, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание организации, положение об оплате и премировании труда, положение о подразделениях, контракт сотрудника, должностные инструкции, модели рабочих мест, регламенты управления.

Итак, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах организации.

2. Организация управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка»

2.1. Организация деятельности предприятия в современных условиях

ООО «Лига - Консалт Оценка» - профессиональная экспертная организация, специализирующаяся на оценке объектов и прав собственности. Агентство функционирует с 2003 года. Исследуемая организация имеет высокие темпы развития и занимает стабильное положение на рынке оценки не только самарской области.

ООО «Лига - Консалт Оценка» предъявляет высокие требования к уровню квалификации сотрудников. Все сотрудники компании имеют высшее образование, а также специальное образование в области оценочной деятельности. Ведущие сотрудники фирмы проходили обучение в Межотраслевом институте повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова в г.Москва. Дипломированные оценщики являются членами **Общероссийской общественной организацией «Российское общество оценщиков» (РОО)**

ООО «Лига - Консалт Оценка» имеет лицензию на осуществление оценочной деятельности по всем видам работ: оценка объектов недвижимости; оценка машин и оборудования; оценка автотранспортных средств; оценка ущерба при ДТП; оценка предприятий (бизнеса); оценка ценных бумаг; оценка нематериальных активов, в том числе интеллектуальной собственности; оценка всех видов ущербов (пожар, затопление).

Основным видом работ является оценка ущерба при ДТП (около 50%). За последние два года увеличились обращения за оценкой предприятий (бизнеса) (около 25%), очевидно это связано с кризисной ситуацией в стране и все более частой продажей бизнеса. Самый маленький процент

приходится на оценку всех видов ущерба (пожар, наводнение и т.д.) (около 2%).

Компания аккредитована при агентстве по ипотечному жилищному кредитованию. Стратегия компании направлена, прежде всего, на постоянный контроль качества оказываемых услуг, а так же на освоение новых сфер деятельности.

Организационная схема предприятия является линейно-функциональной. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах. По моему мнению, данный тип организационной структуры является оптимальным для данного предприятия (рис. 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Лига - Консалт Оценка»

Достоинства структуры:

- освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- построение связей «руководитель - подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Недостатки структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;
- аккумуляция на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическими множества оперативных задач.

Но стоит отметить, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества. В то время, данная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейно-функциональной структуры к более эффективной. Структура позволяет в ограниченных пределах воплощать идеи современной философии качества.

Прибыль - это конечный финансовый результат деятельности предприятия. В общем, управление прибылью - это процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования и использования на предприятии.

Анализ основных элементов формирования результатов ООО за исследуемый период представлен в таблице 3.

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что в 2014-2016 годах выручка с каждым годом возрастала. В 2015г. по сравнению с 2014г. она возросла на 6020 т.р. (67%), а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 10283 т.р.(68,7%).

Валовая прибыль в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 763 т.р.(в 2,89 раза), а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 356 т.р (на 30%).

Таблица 3 - Анализ основных элементов формирования результатов ООО «Лига - Консалт Оценка» за 2014-2016 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Абсолютное значение, т. руб.			Отклонение по годам (+,-)		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка-нетто от реализации	8957	14977	25260	6020	10283	167	168,7
Валовая прибыль	403	1166	1522	763	356	289	130,5
Коммерческие	373	817	1204	444	387	219	147,4
Прибыль от продаж	30	349	318	319	-31	1163	91,12
Прибыль до налогообложения	17	311	438	294	127	1829	140,8
Чистая прибыль	12,92	236,36	332,88	223,44	96,52	1829	140,8
Рентабельность продаж, %	5,5	7,8	6,1	2,3	-1,7	141,8	78,2

В целом чистая прибыль по годам увеличивалась. Общее увеличение составило 320 т.р. Данная величина во много раз превышает величину чистой прибыли полученной в 2014 г. Это говорит об эффективной работе предприятия.

Кроме абсолютной прибыли, итоговыми показателями деятельности фирмы выступает рентабельность.

В течение своего функционирования предприятию успешно удалось выйти на рынок и потеснить на нем многих конкурентов. Кроме того, предприятию удалось создать собственную клиентскую базу, что позволяет с уверенностью смотреть в будущее.

Рентабельность - это относительный результирующий показатель хозяйственно-финансовой деятельности организации, являющийся расчетным на основе прибыли. Другими словами, рентабельность - это уровень прибыльности организации.

Коэффициент рентабельности продаж показывает, что в 2014 г. доля валовой прибыли в объеме реализации составила 5,5% в 2015 – 7,8% и в

2016 – 6,1%. В целом в 2015 г. предприятие сработало лучше, чем в 2014 г. Однако в 2016 г. по сравнению с 2015 произошло некоторое снижение достигнутых уровней.

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что предприятие на рынке развивается средними темпами несмотря на то, что оно на рынке предоставления услуг совсем недавно. В последнее время прослеживается тенденция стабильного роста объема работ, численности персонала и освоиванию новых направлений, что приводит к росту прибыли организации.

Увеличение прибыли является следствием увеличения количества персонала, что ведет к увеличению объема предоставляемых услуг, что в свою очередь является следствием улучшения системы управления персоналом на предприятии. За последние годы все большую популярность оказание юридических услуг в сфере раздела имущества, оценочной деятельности в области оценки ценных бумаг и интеллектуальной собственности. Руководство компании постоянно следит за новыми тенденциями и регулярно обновляет перечень оказываемых услуг.

Что касается нормативно-правового регулирования кадровой работы, то основным документом в этой сфере является Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ.

- Закон Российской Федерации от 20 февраля 1995 г. № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации». На основании этого закона строится вся работа кадровой службы с персональными данными сотрудников.

- Закон Российской Федерации от 29 июля 2015 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне». Закон устанавливает перечень сведений, которые могут составлять коммерческую тайну организации, список сотрудников, имеющих к ней доступ, процедуру ознакомления с секретными данными, а также ответственность за распространение конфиденциальной информации.

- Закон Российской Федерации от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации».

- Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. Этот государственный стандарт определяет перечень реквизитов, которые должны присутствовать на документе, издаваемом в организации, порядок их расположения, требования к фирменным бланкам.

- Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках» и постановление Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек».

2.2. Анализ системы управления персоналом организации

Деятельность компании специфична. Услуги по оценке появились в Самаре относительно недавно, этим можно объяснить определенные трудности возникающие при подборе персонала на вакансии специалиста отдела оценки (оценщик) и Юриста (сфера бракоразводных процессов, юридическая поддержка обманутых дольщиков). Кроме того, в компании отсутствует менеджер по персоналу, в обязанности которого бы входили работа с персоналом и в частности поиск и набор кадров.

Структура персонала представлена в таблице 4.

Таблице 4 - Структура персонала ООО «Лига - Консалт Оценка»

Персонал	Количество работников					
	2014 г.		2015 г.		2016г.	
	Чел	%	Чел	%	Чел	%
Руководство	5	10	6	11	7	12
Юр. отдел	4	8	4	8	5	9
Отдел оценки	31	62	32	60	33	57
Бухгалтерия	4	8	5	10	6	10
АХО	6	12	6	11	7	12
Всего:	50	100	53	100	58	100

Директор в своем непосредственном подчинении имеет следующий руководящий состав: исполнительные директора, начальник отдела оценки, начальник юридического отдела, главный бухгалтер.

Количественный состав персонала, прежде всего, характеризует движение кадров предприятия. Оно предназначено для приведения в равновесие потребности организации относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении. Количественный состав кадровой службы – это списочный состав работников данного подразделения организации. Качественные характеристики персонала представляют собой совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств.

Данную таблицу можно представить в виде следующей диаграммы (рисунок 2).

	2014	2015	2016
ство	11,5	16,6	2,8
ский отдел	15,3	16,6	22,8
енки	46,1	40	34,2
рия	7,6	6,6	2,8

Рисунок 2 - Структура персонала ООО «Лига - Консалт Оценка»

Из приведенного рисунка видно, что основной процент сотрудников приходится на отдел оценки около 50 %, это обусловлено тем, что основной вид деятельности ООО «Лига - Консалт Оценка» - оценка собственности.

К внешнему движению кадров относятся прием и увольнение сотрудников. Внутреннее движение кадров характеризует:

- движение по отделам;
- ротацию кадров;
- межпрофессиональную подвижность;

- квалификационное движение и переход сотрудников в другие категории.

Для ООО «Лига - Консалт Оценка» характерно как внутреннее, так и внешнее движение кадров. Сотрудник подбирается на конкретную должность, а затем он может повышать квалификацию, осваивать новое направление. Рассмотрим подробнее внешнее движение кадров. Внешнее движение кадров характеризуют три коэффициента: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров.

Динамика коэффициента оборота по приему представлена на рис. 3.

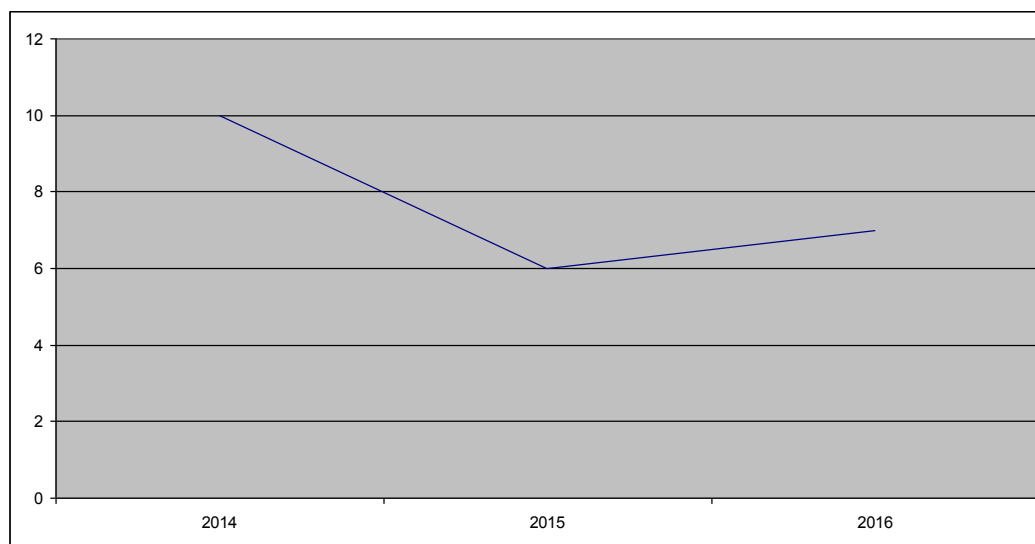


Рисунок 3 - Динамика коэффициента оборота по приему, %

Данная динамика была разнонаправленная. Так, в 2015 году произошло снижение показателя, а в 2016 году он снова повысился.

Динамика коэффициента оборота по выбытию представлена на рис. 4.

Данная динамика имела тенденцию к увеличению на протяжении рассматриваемого периода. Коэффициент текучести кадров был равен коэффициенту по выбытию. Из полученных результатов мы можем сделать вывод, что кадровый состав организации значительно пополняется каждый год.

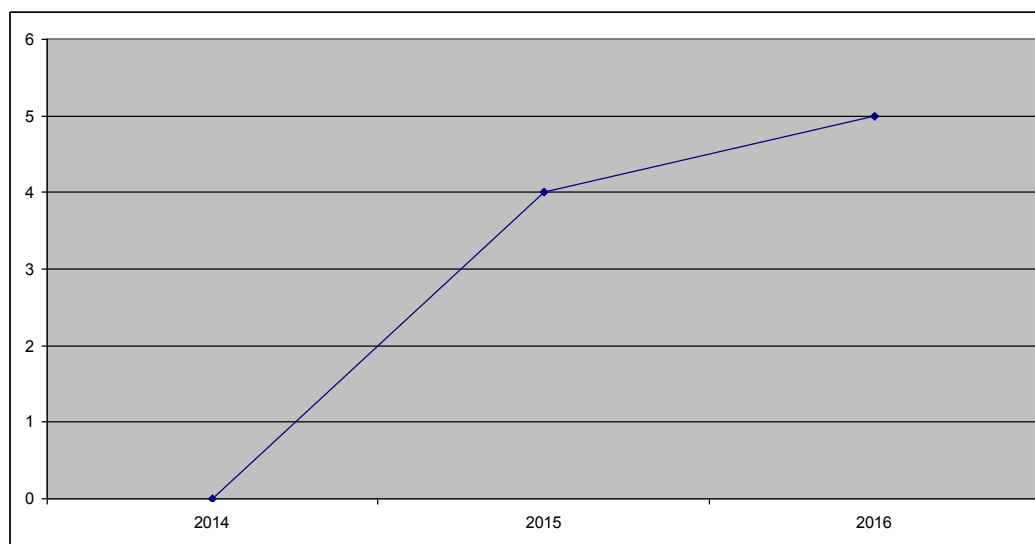


Рисунок 4 - Динамика коэффициента оборота по выбытию, %

С одной стороны, такая ситуация может способствовать привлечению более квалифицированных кадров, а с другой, увеличить расходы организации на поиск новых сотрудников, на адаптацию специалиста на рабочем месте.

Для системы управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка» характерны создание комфортных условий для работы сотрудников. Благоприятная атмосфера в компании, уверенность сотрудников в завтрашнем дне обуславливает высокий процент удовлетворенности сотрудников, что значительно уменьшает число желающих уволиться.

Далее проанализируем должностной состав персонала, основываясь на Штатном расписании. На наш взгляд, все должности в организации можно условно разделить на три блока:

1) специалисты, выполняющие управленческие функции: генеральный директор, исполнительный директора, начальники юридического отдела и отдела оценки, главный бухгалтер.

2) специалисты, выполняющие производственные функции: юристы, специалисты отдела оценки.

3) специалисты, выполняющие функции, обслуживающие организацию: бухгалтер, офис –менеджер, курьер, мастер.

Из приведенных данных в таблице 4 видно, что удельный вес управленческого персонала меняется незначительно. Увеличение числа руководителей вызвано ростом компании и осваиванием новых направлений, а так же отделов.

Среднесписочная численность на предприятии за отчетный период возросла с 45 человек до 58 человек. На данном этапе развития предприятия тенденция роста численности в общем наблюдается относительно небольшая.

Анализ трудового коллектива будем проводить по нескольким критериям: по возрастному признаку, по степени образованности, по количеству человек занимающих непосредственно каждую из должностей из штатного расписания.

Данный анализ приведен в таблице (табл.5).

Таблице 5 - Анализ трудового коллектива

Профессия	Половой признак	Возрастной признак	Образованность Персонала	Количество персонала
Ген.директор	муж.	31	Высшее	1
Исполнительные директора	муж.	35-37	Высшее	2
Нач. отдела оценки	муж.	38	Высшее	3
Нач. юридического отдела	муж.	33	Высшее	1
Главный бухгалтер	жен.	36	Высшее	1
Бухгалтер	жен.	23	Высшее	3
Юристы	муж./жен.	25-32	Высшее	7
Оценщики	муж.	20-30	высшее, н/высшее	33
Офис-менеджер	жен.	22	среднее, н/высшее	1
Курьер	муж.	21	н/высшее	1
Мастера	муж.	22-30	н/высшее, среднее	4

Из проведенного анализа видно, что количество персонала мужского пола превышает количество персонала женского пола. Это объясняется тем, что сфера предоставления услуг в одном из направлений подразумевает оценку автомобилей, ущерба при ДТП. Женщины в ООО «Лига - Консалт Оценка» занимают следующие должности: главный бухгалтер, офис

менеджер, юрист, специалист по оценке недвижимости, ценных бумаг, нематериальных активов.

По данным ООО «Лига - Консалт Оценка», 80 % сотрудников имеют высшее образование, что обусловлено жесткими критериями при отборе кандидатов и специфической деятельностью компании, где необходимы сотрудники высокой квалификации. 15% работников имеют неоконченное высшее образование, это связано с тем что коллектив компании довольно молодой, основной возраст сотрудников 19-25 лет. 5% кадрового состава ООО «Лига - Консалт Оценка» имеет среднее образование, к этому числу относится вспомогательный персонал: курьер, офис- менеджеры.

Из приведенной выше таблицы видно, что основную часть коллектива составляют сотрудники 19-25 лет около 50 %. Наименьшая доля приходится около 3% на сотрудников 36-40 лет, они занимают руководящие должности (главный бухгалтер, начальники отделов).

Таким образом, из анализа можно сделать вывод о том, что за анализируемый период прослеживается увеличение количества персонала. Это связано с улучшением существующей системы управления персоналом (мотивация труда персонала, увеличение заработной платы, улучшение внутриорганизационной атмосферы) и освоения новой отрасли рынка по предоставлению юридических и консалтинговых услуг. Кроме того, организация открывает новые офисы в Самарской области. Уже открыты офисы в Тольятти, Сызрани, Жигулевске, планируется открытие офисов в Похвистнево и Сергиевске.

Процесс подбора персонала в оценочной компании в ООО «Лига - Консалт Оценка» можно представить в виде схемы (рис. 5).

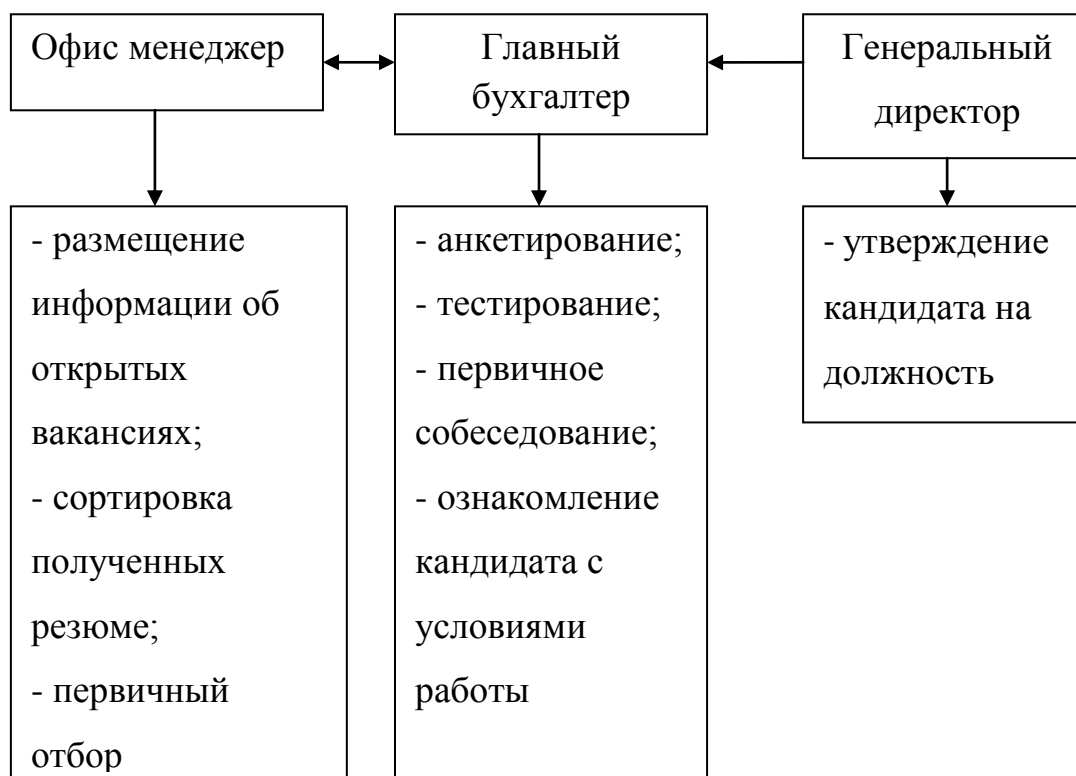


Рисунок 5 - Схема подбора и отбора персонала в ООО «Лига - Консалт Оценка»

Данная схема основана на тесном взаимодействии офис-менеджера, главного бухгалтера, начальников отделов и генерального директора. Руководство компании определяет потребность в «свежих силах», прописывают критерии и требования к будущим сотрудникам и передают офис менеджеру, который в свою очередь приступает к первому и одному из наиболее важных этапов в подборе персонала.

В качестве источников притока новых сил в ООО «Лига - Консалт Оценка» используются следующие методы:

- подбор с помощью интернет ресурса;
- подбор при помощи СМИ;
- подбор при помощи кадровых агентств;
- подбор внутри организации.

Для подбора кадров используются следующие критерии (табл. 6).

Таблица 6 - Критерии для замещения вакансий оценщик и юрист

Критерии/ требования	Специалиста отдела оценки (оценщик)	Юрист
Образование	Среднее, Н.высшее, Высшее (желательно по специальности)	Высшее
Опыт работы	От 2-х лет	От 2-х лет
Профессиональный опыт	- профессиональное знание устройства автомобиля; - опыт работы в страховой сфере;	- Опыт работы в производстве дел: - трудового; - гражданского; - административного права.
Знание ПК	-уверенный пользователь; - знание профессиональных программ	- уверенный пользователь
Дополнительные требования	наличие водительского удостоверения; автомобиля	

Из приведенной таблицы можно сделать следующий вывод: требования для кандидатов на замещение вакантных должностей объективны. Проблему в подборе кадров составляет узкая специфика деятельности, особенно это касается вакансии Специалиста отдела оценки (оценщик), т.к. специалистов такого профиля нигде не готовят. Руководителю приходится опираться на личные характеристики кандидата и его опыт работы. Что касается вакансии юрист, здесь дело обстоит проще. В основе принятия решения лежит квалификация и опыт работы специалиста, высшее образование так же является обязательным критерием.

В качестве источников притока новых сил в ООО «Лига - Консалт Оценка» используются следующие методы:

- подбор с помощью интернет ресурса;
- подбор при помощи СМИ;
- подбор при помощи кадровых агентств;
- подбор внутри организации.

Подбор с помощью интернет ресурса: в качестве основных сайтов для размещения информации об открытых вакансиях используются: www.b3.ru; www.job.ru, www.hh.ru, www.avito.ru кроме того информация есть и на официальном сайте компании <http://www.lico-ocenka.ru>. Наибольшее количество резюме приходит именно оттуда, но процент подходящих под требования довольно мал, поэтому требует временных затрат на отсеивание кандидатов.

Подбор при помощи СМИ: информация об открытых вакансиях была размещена в следующих изданиях: «Из рук в руки», «Бюллетень вакансий». Данный метод более затратный, чем размещение вакансий в Интернете, кроме того и менее результативный.

Подбор при помощи Кадровых агентств: в компании ООО «Лига - Консалт Оценка» есть положительный опыт сотрудничества с кадровым агентством. Между ООО «Лига - Консалт Оценка» и агентством по подбору персоналом Ultra-Staff был заключен договор на подбор кадров на открытую вакансию специалиста отдела оценки (оценщик).

Ultra-Staff - компания, занимающаяся подбором и управлением персоналом для своих клиентов на территории Самарской области.

Клиентами Ultra-Staff являются крупные иностранные и российские компании, для которых мы оказываем следующие виды услуг:

1) Рекрутмент. Ultra-Staff занимается поиском и подбором персонала высшего и среднего звена. Имеет постоянных клиентов и успешно реализованные проекты в различных сферах бизнеса: банковская и финансовая отрасль, IT и телекоммуникации, сектор B2B, розничные продажи, нефтегазовая отрасль, строительство и девелопмент.

Также компания успешно реализует проекты по массовому подбору персонала.

2) Управление персоналом: аутстаффинг, лизинг, предоставление временного персонала, кадровое делопроизводство. Использование этих

услуг нашими клиентами позволяет снизить затраты компании на администрирование и сконцентрироваться на основном содержании бизнеса.

Агентством было предложено 10 кандидатов, подходящих под ранее утвержденные требования к кандидату из них было отобрано 3 кандидата, двое из них работают в компании и по сей день. Сотрудничество с кадровыми агентствами более затратное по сравнению с предыдущими методами. Оплата составляет порядка 15-20 % годового оклада специалиста. Кроме того, кадровые агентства дают «гарантию» на специалиста, т.е. если в течении 3-х (для специалистов линейного уровня) и 6-ти (для специалистов топовых должностей) сотрудник по собственному желанию или по статье увольняется, компания будет вынуждена бесплатно подобрать кандидата.

В таблице 7 будет приведена статистика, в которой мы рассмотрим, какой из методов был более результативным.

Таблице 7 - Статистика результативности используемых методов подбора персонала ООО «Лига - Консалт Оценка»

Метод	2014 год		2015 год		2016 год	
	Юрист	Оценщик	Юрист	Оценщик	Юрист	Оценщик
КА*	1	2	0	3	1	2
Интернет	1	1	1	0	2	0
СМИ**	1	0	0	0	0	0

*КА - Агентство по подбору персоналом Ultra-Staff

** СМИ - «Бюллетень вакансий», «Из рук в руки»

В период с 2014 – по 2016 гг. на должность юристов было принято 7 кандидатов, из них 5 вакансии были закрыты при помощи размещения вакансии в интернете, 1 при помощи газет о трудоустройстве и 2 при помощи кадровых агентств.

В период с 2014 – по 2016 гг. на должность Специалиста отдела оценки (оценщик) было принято 8 кандидатов, из них 5 вакансий были закрыты при

помощи Агентства по подбору персоналом Ultra-Staff и один при помощи размещения вакансии на сайте www.hh.ru

Из анализа, выше приведенной таблицы можно сделать следующий вывод, для подбора персонала на данный тип специальностей (специалиста отдела оценки (оценщик) и юрист), больше подходят методы подбора персонала при помощи Кадровых агентств и с использованием Интернет ресурса. Успех данных методов можно объяснить следующим: сфера оценки довольно специфична и специалистов с профессиональным образованием очень мало, а зачастую отсутствуют. Для подбора персонала на вакансии такого типа Кадровые агентства используют различные методы подбора, в том числе и прямой поиск, который подразумевает «переманивание» кандидатов у конкурентов. Интернет обеспечивает доступ к информации об открытых вакансиях огромному количеству кандидатов, из числа которых есть шанс найти подходящего под требования компании. Замещение вакансий на более высокие должности происходят методом «выращивания звезд» или внутренним конкурсом, что положительно сказывается на атмосфере внутри компании, так и репутации в целом. Перспектива карьерного роста в настоящее время является одним из определяющих факторов для соискателей при выборе работы.

Рассмотрим процесс отбора кандидатов на вакантную позицию на должность оценщика.

Требования, предъявляемые к кандидатам на замещение вакантной должности Оценщика:

- высшее профессиональное образование в соответствии профилем;
- опыт работы не менее 3 лет;
- готовность к командировкам, выездным работам, ненормированному рабочему графику.

Для определения квалификационной карты кандидата на данную должность определим функциональные обязанности данного сотрудника, согласно должностной инструкции:

Оценщик выполняет следующие должностные обязанности:

- Осуществляет на основании лицензии оценочную деятельность, направленную на установление в отношении объектов оценки рыночной или иной стоимости.

- Выявляет потребность в услугах по оценке объектов оценки, осуществляет деловые контакты, ведет переговоры с клиентами, заключает и оформляет договоры с заказчиками о проведении оценки объекта в соответствии с установленной формой, следит за соблюдением условий, предусмотренных заключенными договорами.

- Анализирует информацию об объекте оценки для проведения правовой экспертизы, установления параметров его конкурентоспособности, влияющих на его стоимость.

- Составляет точное описание объекта оценки, определяет методы проведения оценки в соответствии со стандартами оценки, устанавливает основные ценообразующие факторы, влияющие на стоимость объекта оценки, изучает рынок и стоимость аналогичных объектов.

- Обосновывает использование стандартов оценки, методов ее проведения, принятые при проведении оценки допущения, проводит необходимые расчеты.

- Определяет итоговую величину стоимости объекта оценки, а также ограничения и пределы применения полученного результата.

- В случае определения при проведении оценки объекта оценки не рыночной, а иных видов стоимости, устанавливает критерии оценки и причины, затрудняющие определение рыночной стоимости объекта оценки. Своевременно составляет и передает заказчику отчет об оценке объекта в соответствии с установленными требованиями к его форме и содержанию.

- Проводит обязательную оценку объектов оценки в случае вовлечения в сделку объектов оценки, принадлежащих полностью или частично Российской Федерации, субъектам Российской Федерации либо муниципальным образованиям.

- Проводит оценку объекта оценки, в том числе повторную, в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, на основании определения суда, а также по решению уполномоченного органа.

- Предоставляет по требованию заказчика нормативные и иные документы об оценочной деятельности, документы об образовании, подтверждающие получение оценщиком профессиональных знаний в области оценочной деятельности, а также в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, копии хранящихся отчетов или информацию из них правоохранным, судебным, иным уполномоченным государственным органам либо органам местного самоуправления по их законному требованию.

- Осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации страхование гражданской ответственности, обеспечивающее защиту прав потребителей услуг оценщиков.

- Консультирует клиентов о действующем законодательстве, регулирующем оценочную деятельность, а также нормативно-правовых требованиях, которыми необходимо руководствоваться при определении стоимости объектов оценки, привлекает на договорной основе к участию в проводимой работе иных оценщиков либо других специалистов.

- Обеспечивает сохранность документов, получаемых от заказчика и третьих лиц в ходе проведения оценки, соблюдает конфиденциальность информации, полученной от заказчика, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

При замещении вакантной должности в ООО «Лига - Консалт Оценка» изначально рассматриваются внутренние ресурсы. Через руководителей подразделений источники информации объявляется конкурс на замещение вакантной должности. При этом все отклики, поступившие от сотрудников и трудовая активность самих сотрудников оценивается с помощью бальной системы оценки результативности работы.

На открывшуюся в компании вакансию поступило 5 откликов от сотрудников, уже работающих на предприятии. Используем оценочную таблицу для определения наиболее подходящего кандидата (таблица 8).

Таблица 8 - Основные критерии отбора кандидатов на привлечение вакантной должности оценщика

Критерии оценки	Факторы	1 кандидат	2 кандидат	3 кандидат	4 кандидат	5 кандидат
Результативность работы	1. Количество труда:					
	а) скорость работы	7	6	5	7	8
	б) методы работы	9	8	7	8	6
	2. Качество труда	8	6	7	8	9
Деловые качества	Инициативность	8	5	0	6	9
	Самостоятельность	6	5	10	8	9
	3. Разносторонняя развитость	8	9	7	6	10
Личные качества	1. Аккуратность работы	7	8	6	7	8
	2. Умение сотрудничать с коллективом	9	10	6	8	9
	3. Соблюдение правил и норм	8	10	7	8	9
	Общее количество баллов	70	67	65	66	77

В таблице проставляются баллы от 1 до 10, где 1 – качество отсутствует полностью, а 10 – качество выражено ярко.

Спецификой отбора кандидатов при внутреннем источнике привлечения является возможность отследить результативность работы, отношения в коллективе, углубленное знание функциональных областей и прочее.

Анализируя приведенную таблицу, можно сделать вывод, что кандидат № 5 по данной системе оценки превосходит остальных кандидатов. При этом нельзя безоговорочно принимать этот параметр оценки, как единственно объективный, так как необходимо отслеживать все параметры в структуре оценки.

При отборе того или иного кандидата руководство уделяет большое внимание следующим качествам кандидатов:

- высокий профессионализм и образовательный уровень;
- целеустремленность, ориентация на достижение результатов труда;
- инициативность, направленность на активный поиск решений;
- способность к обучению и практическому использованию полученных знаний;

- способность к адаптации, психологическая устойчивость;
- положительный имидж и приверженность. Чтобы избежать ошибок при отборе кандидатов, необходимо учитывать различные факторы и методы отбора персонала. Еще до начала собеседования с кандидатом необходимо определить инструментарий, используемый при отборе. При этом специалист отдела персонала должен быть достаточно гибок и корректировать методы отбора в соответствии с меняющимися условиями.

Совершенствование технологии отбора персонала следует начать с выбора наиболее эффективных инструментов для каждой конкретной ситуации.

- разбор конкретных ситуаций, извлеченных в ходе собеседования;
- подготовка вопросов к кандидату. При этом следует соблюдать определенную пропорцию открытых и закрытых вопросов. Открытые вопросы должны преобладать.

- для интересного, всесторонне раскрывающего интервью рекомендуется подготовить тесты или специальные письменные упражнения.

Также для многих вакансий применимо использование ролевых игр и провокационных приемов – это позволит выявить поведение человека в стандартной рабочей ситуации и способность оперативно сориентироваться в ситуациях форс-мажора.

- в ходе беседы следует расспросить кандидата о тех, кто может его рекомендовать, о его бывших руководителях. Как правило, кандидату и его бывшему руководителю задаются одни и те же работы и выявляется, во-

первых, честность кандидата и его способность грамотно оценить свое положение в компании.

- помимо всего прочего при отборе персонала рекомендуется обращать внимание на эмоциональный фон кандидата, его вербальные и невербальные способы выражения мысли.

- не стоит недооценивать вопросы, которые возникают у кандидата в ходе прохождения собеседования. Ведь таким образом он проявляет заинтересованность к компании и подсознательно акцентирует внимание на тех моментах, которые в будущем могут послужить для него элементами мотивационного процесса.

Приведенное исследование показывает ограниченные способы оценки кандидатов на замещение вакантной должности. В связи, с чем есть необходимость по разработке рекомендаций по совершенствованию систем отбора кандидатов.

Несмотря на благоприятные условия работы в компании, в ней отсутствует четкая система подбора новых кадров. Приток новых сил можно назвать случайным. Использование известных методов: подбор с помощью интернет ресурса; подбор при помощи СМИ; подбор при помощи кадровых агентств; подбор внутри организации хотя и приносят положительный результат, но их нельзя назвать панацеей от кадрового голода.

Проблема поиска квалифицированных кадров обуславливает необходимость постоянной работы и совершенствования системы подбора отбора персонала в организации.

3. Совершенствование системы управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка»

Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом организации

В данном исследовании нами была проведена оценка системы управления персоналом в организации. Приведенный анализ процесса подбора и отбора кандидатов на вакантные должности выявил целый ряд проблем, которые требуют решения.

С целью поиска направлений по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала ООО «Лига - Консалт Оценка» предлагается ряд мероприятий, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в ООО «Лига - Консалт Оценка»

№	Недостатки в процессе подбора и отбора персонала	Мероприятия по преодолению недостатков	Сроки реализации	Ответственные лица, исполнители
1	Отсутствие четкой системы подбора кадров	1.1 Использование системы планирования кадровых ресурсов 1.2 Внедрение метода расчета потребности в кадрах	1 месяц	Исполнительные директора
2	Отсутствие системы отбора кадров внутри организации	2.1 Разработка качественных критериев к требованиям специалистов 2.2 Проведение конкурса по замещению вакантных должностей	1 месяц	Начальник юридического отдела
3	Отсутствие отдела кадров	3.1 Распределить функции по оценке квалификации кандидата на вакантную должность на руководителей отделов	1 месяц	Генеральный директор

Для обеспечения эффективной процедуры отбора рекомендуется использовать целый комплекс различных методов, направленных на всестороннее изучение и комплексную оценку кандидатов.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

1. Предварительный отбор – предполагает анализ информации, указанной в резюме или собранной в результате предварительной отборочной беседы. В данном анализе особое внимание уделяется профилирующему направлению в образовании, оконченные учебные заведения, оценки в университете (или средняя оценка по диплому), дополнительные курсы и подготовка, цель поступления на работу, опыт работы на предыдущих предприятиях, время работы на прошлых местах, желаемая заработная плата, ограничение по здоровью, предполагаемая дата выхода на работу.

2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, в том числе и вообще отказ в ответе.

3. Собеседование. При соблюдении следующих условий собеседование может пройти наиболее эффективно:

- установление взаимопонимания с кандидатом;
- не следует уделять внимание первому впечатлению, необходимо получить комплексную информацию и только потом приступить к оценочной процедуре;
- наличие подготовленных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам и в то же время достаточная гибкость, позволяющая охватить и вопросы, возникающие по ходу беседы.

Собеседование бывает нескольких видов.

Среди них: формализованные, слабо формализованные и неформализованные. Формализованные – предполагают проведение интервью строго по запланированной схеме. Как правило, вопросы задаются

в определенной последовательности, и порядок их не меняется, а ответы фиксируются в специальном бланке. Неформализованное интервью проводится без заранее подготовленных вопросов. Разговор ведется свободно, при этом важно вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам, одобряя и поддерживая направление разговора.

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- желает ли он выполнять её при существующих условиях;
- какова продолжительности будущей работы в организации;
- возможность продвижение по служебной лестнице вверх;
- совершенствование профессии кандидата;
- мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности.

В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе.

4. Тестирование.

- на профессиональную пригодность. Цель тестов – оценка психофизиологических качеств кандидата, умение выполнять определенную деятельность. Часто подобные тесты моделируют конкретную рабочую ситуацию.

- общие тесты способностей – выявляют особенности внимания, мышления, памяти и другие способности, важные для той или иной деятельности.

- личностные тесты – оценивают чаще всего потенциальные действия человека, образ поведения в конкретной ситуации.

5. Проверки рекомендаций и послужного списка. Рекомендации могут быть даны человеку в письменной форме на фирменном бланке со всеми

реквизитами. В последнее время распространены телефонные звонки предыдущему начальнику кандидата и обмен мнениями о конкретных качествах соискателя.

6. Нетрадиционные методы, среди которых можно выделить: использование полиграфа (детектора лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; некоторые виды психоанализа.

7. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

8. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

9. Испытательный срок. – Особенность его заключается в том, что фактически кандидата берут на работу, но окончательное решение принимают по результатам испытательного срока. За время испытательного срока представляется возможность способом естественного наблюдения и специальных условий достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку срок этот относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно.

Процесс подбора персонала должен начинаться с планирования потребности организации в персонале на определенные должности, определенной квалификации.

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников.

Планирование персонала должно определять:

- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;
- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Прежде чем планировать потребность в персонале, в первую очередь необходимо определить цели, которые нам необходимо достичь, по средствам планирования.

Итак, в нашем случае, цели которые нам необходимо достичь это:

- закрыть свободные вакансии;
- «разгрузить» уже работающих сотрудников (с целью уменьшения количества переработок);
- укомплектовать открывающийся офис.

После того, как мы определили цели, нам необходимо расписать этапы процесса планирования непосредственно для ООО «Лига - Консалт Оценка»:

Определить цели планирования потребности в персонале;

Определить спрос на труд, а именно: сколько потребуется сотрудников? Когда потребуются сотрудники? На какие должности? Какие требования будут предъявлены потенциальным сотрудникам?

Проанализировать предложения рынка труда:

- внешние факторы рынка;
- квалификационный уровень соискателей;
- предложения рынка труда.

4) Рассчитать общую, дополнительную, фактическую потребность в персонале;

5) Разработать программу поиска и набора персонала;

6) Определить круг ответственных лиц.

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет);
- краткосрочное (не более 1 года);

В случае определения потребности в персонале для ООО «Лига - Консалт Оценка» нас будет интересовать краткосрочное планирование сроком 1 год.

Обеспечение потребности в кадрах действующей организации предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с уже имеющимися сотрудниками, оценкой текучести кадров и определении дополнительной потребности или избытка кадров.

Общая потребность предприятия в производственных кадрах (P_o) определяется как сумма:

$$P_o = P_b + P_d \quad (1),$$

где P_b - базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

P_d - дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах P_b определяется по формуле:

$$P_b = \frac{ОП}{В} \quad (2),$$

где ОП — объем производства (в нашем случае, количество клиентов за год)

В — выработка на одного работающего.

В норме на одного оценщика приходится 26 клиентов в месяц, за год это порядка 360 клиентов. Но зачастую количество реальных клиентов превышает это число, в связи с этим возникают переработки. Среднее количество клиентов компании во всех филиалах составляет порядка 15000 человек.

$$15000/360 = 42 \text{ чел.}$$

Итак, получаем, что базовая потребность в оценщиках составляет 48 человек.

В норме на одного юриста приходится 125 клиентов в месяц, за год это порядка 15000 клиентов.

$$15000/1500 = 10 \text{ чел.}$$

Итак, получаем, что базовая потребность в юристах составляет 10 человек.

Дополнительная потребность в кадрах (P_d) — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются:

развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства);

частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов;

возмещение естественного выбытия работников (оценка демографических показателей кадрового состава, учет выходов на пенсию, смертности и т.д.).

Дополнительная потребность на частичную замену практиков определяется с учетом возможностей их обучения в высших и средних специальных учебных заведениях без отрыва от производства, а дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков — на основе анализа закономерностей их выбытия.

Итак, потребность в персонале для ООО «Лига - Консалт Оценка» составляет: $(42-33)+(10-5)=14$ чел.

Прием в штат 14 сотрудников оценщиков и юристов, поможет разгрузить уже работающих сотрудников, избежать переработок и обеспечить новый открывающийся офис работниками.

Как показывает практика, размеры естественного выбытия специалистов и практиков, замещающих должности специалистов, не превышают 2 - 4% их общей численности в год.

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

1) Вовлеченность сотрудников организации в работу над планом уже на самых ранних этапах его составления.

2) Непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

3) Гибкость подразумевает возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планах должна быть заложена возможность свободы маневра в определенных пределах.

4) Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа планирования, как согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» – между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали», между выше– и нижестоящими.

5) Экономичность означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением. Как принцип планирования можно рассматривать также создание необходимых условий для выполнения плана.

Рассмотренные принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и специфические принципы.

Несмотря на то, что планирование персонала имеет много общего с другими областями планирования, в его процессе могут возникать ряд специфических проблем, обусловленных:

- Трудностью процесса планирования персонала, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов. Возможности использования персонала в будущем и будущее отношение его к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это возникновение конфликта;

- Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, финансов цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании персонала добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами, то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и др.).

К методам расчета потребности в персонале можно так же отнести:

- Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

- Метод регрессионного анализа - установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

- Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании.

- Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале.

- Метод бенчмаркинга используется в целях оптимизации численности персонала. Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут использоваться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

- 1) Действующий персонал;
- 2) Новички;
- 3) Потенциальные сотрудники;
- 4) Персонал, покинувший организацию.

В случае ООО «Лига - Консалт Оценка» планирование будет вестись по новичкам (в новый филиал); действующему персоналу (в связи с уходом в декретный отпуск, выходом на пенсию и повышением) и сотрудникам выбывшим из организации.

При планировании потребности в персонале можно использовать различные методы, такие как балансовый и нормативный методы.

В нашем случае, для расчета потребности в персонале для ООО «Лига - Консалт Оценка» целесообразно использовать нормативный метод. Составим таблицу (табл. 10) последовательности расчета потребности в персонале.

Таблица 10 - Последовательность расчета потребности в персонале

Показатели	Кол-во
Штатные должности к началу времени планирования:	58
1) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники)	56
2) поступления (прием на работу после обучения, возвращение из декретного отпуска)	2
= подлежащая немедленному закрытию потребность в кадрах	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы;	5
+ случаи необходимой замены в связи с уходом в декрет;	1
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	1
+ случаи необходимой замены в связи с переходом на другую должность (в том случае повышения)	1
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности)	6
- уменьшение потребности в кадрах (закрытие штатных единиц)	0
= фактическая потребность/ или избыток в кадрах	14

Важно помнить, что при определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

- Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

- Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами

- Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.

- Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

- Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

- Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Итак, в ходе исследования была определена общая и фактическая потребность в персонале. Кроме того, были определены цели, которые будут достигнуты посредством осуществления процесса планирования потребности в кадрах.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

В ходе изучения данной темы на практике были апробированы некоторые из предложенных мероприятий. Мы определили, что наибольшую часть сотрудников составляют специалисты следующих профессий: юристы, оценщики ущерба при ДТП, а так же оценщики недвижимости. Их мы взяли

за основу наших исследований. В зависимости от должности была рассчитана потребность в персонале, исходя из следующих данных:

- общая численность;
- текучесть специалистов данной должности;
- определения дополнительной потребности в кадрах;

Исходя из расчетов потребность в персонале на 2017 год для ООО «Лига - Консалт Оценка» составляет 28 человек.

Где 14 человек - базовая потребность, складывающаяся из недостаточного количества юристов и оценщиков, задействованных в деятельности организации. Из них:

- юристов – 5;
- оценщиков ущерба при ДТП – 4;
- оценщиков недвижимости – 5.

И 14 человек это потребность в персонале, рассчитанная на 2017 год в связи с уходом в декретный отпуск, открытием нового офиса и т.д. Из данной потребности наиболее серьезная проблема стоит с начальником отдела оценки – 1, который планирует переходить на другую должность.

Проанализировав потребность в персонале для подбора персонала на вакантные должности, мы будем использовать различные методы в зависимости от специальности (табл. 11).

Таблица 11 - Методы подбора и отбора персонала

Должность	Методы подбора персонала
Юрист	- СМИ; Интернет ресурс; Государственная биржа труда;
Оценщик	- Интернет ресурс; Сотрудничество с профильными учебными заведениями; Подбор при помощи сотрудников; Подбор при помощи кадровых агентств;
Начальник отдела оценки	- Внутренние источники

Итак, юрист (специфика работы: помощь обманутым дольщикам, сопровождение бракоразводных процессов, раздел имущества), для подбора

кандидатов на данную должность были рекомендованы следующие методы: СМИ- использовались для размещения информации о вакантных должностях следующие издания: «Работа сегодня», «Работа для вас», «Из рук в руки», «Работа и зарплата»

Интернет ресурс- компания была зарегистрирована на следующих сайтах: job.ru, rabota.ru, joblist.ru, job-today.ru, headhunter.ru, zarplata.ru.

Оценщик (специфика работы в компании: оценка ущерба при ДТП, оценка недвижимости, оценка материальных и нематериальных активов и т.д.). Также как и в случае с должностью юриста использовались те же методы. Кроме того, использовался такой метод, как сотрудничество с профильными учебными заведениями. Было выявлено, что в Самаре специалистов по оценке готовят следующие учебные заведения: «Самарский институт – высшая школа приватизации и предпринимательства» («СИ ВШПП»). Было составлено коммерческое предложение, а так же заключен договор о направлении на прохождение преддипломной практики студентов отличников и предоставление доступа к базе резюме студентов получающих второе высшее и дополнительное профессиональное образование.

В ООО «Лига - Консалт Оценка» уже был положительный опыт сотрудничества с кадровым агентством. Но в сложившейся в стране кризисной ситуации при огромной нехватке рабочих мест прибегать к услугам кадровых агентств не рационально. За свои услуги данные компании берут 15-20 % от годового оклада специалиста, что может нанести урон бюджету компании.

Для закрытия вакансии начальник отдела оценки было рекомендовано использовать метод подбора персонала внутри организации. Внутри организации был объявлен конкурс на замещение вакансии, желающим было предложено заполнить анкеты и предложить свое видение развития отдела оценки. После собеседования и анализа анкет, генеральным директором было принято решение о назначении одного из кандидатов на должность. Участие

в подобном конкурсе явилось хорошим стимулом для остальных сотрудников.

На первом этапе подбора персонала был использован комплекс методов, которые дали первые положительные результаты (табл. 12).

Таблице 12 - Итоги проведения первого этапа процедуры подбора и отбора персонала

Должность	Кол-во полученных резюме	Кол-во кандидатов приглашенных на собеседование	Кол-во кандидатов приглашенных на стажировку	Кол-во кандидатов принятых на работу
Юрист	75	11	3	1
Оценщик ущерба при ДТП	33	10	5	2
Оценщик недвижимости	58	10	3	3

Из приведенной таблицы можно сделать следующий вывод: приток резюме увеличился на 15 %. Это связано с тем, что были использованы новые источники подбора персонала, такие как сотрудничество с учебными заведениями, расширены ранее использованные методы. Причем, это имеет и положительный экономический эффект, так как были задействованы мало затратные методы, основная работа была произведена своими силами.

Итак, в ходе исследования была определена общая потребность в персонале равная 28 человекам. В период за январь 2017 по июнь 2017 года удалось закрыть 6 вакансий, из них юрист 1 человек, оценщик ущерба при ДТП – 2 человека, оценщик недвижимости -3 человека.

Итого, удалось закрыть часть общей потребности в персонале. Это хороший результат, подтверждающий эффективность примененных методов.

Рассчитаем эффективность и экономию денежных средств от внедренных мероприятий по совершенствованию процесса подбора персонала.

Мы уже упоминали, что ранее руководство ООО «Лига - Консалт Оценка» при подборе персонала пользовалось услугами кадрового агентства, оплата за каждого принятого кандидата составляла 15% от годового оклада специалиста. Рассмотрим затраты на подбор персонала. Данные приведены в таблице.

Таблица 13 - Затраты на подбор и отбор персонала в ООО «Лига - Консалт Оценка»

Наименование отдела	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во принятых	Затраты/ руб	Кол-во принятых	Затраты/ руб	Кол-во принятых	Затраты/ руб
Юридический отдел	1	45 000	0	0	2	82 800
Отдел оценки	1	32 400	1	31 500	1	30 600
Итого:	2	77 400	1	31 500	3	113 400

Затраты на подбор сотрудников после анализа и распределения методов подбора персонала составили 1 258 рублей. Из которых, 236 рублей стоило размещение вакансии в газете «Работа сегодня» и 1 022 рубля стоимость размещения объявления о вакансии на сайтах hh.ru и avito.ru. Объявления необходимо размещать ежемесячно, поэтому планируемые годовые затраты на поиск персонала приблизительно составят 15 096 рублей. Экономия при этом составит:

$$113400 - 15\,090 = 98\,310 \text{ рублей.}$$

Полученные данные можно отнести к ожидаемой экономической выгоде, так как надо учитывать, что специфика оценочной деятельности довольно узка и поэтому не исключено, что возможно привлечения к поиску

персонала кадровое агентство, соответственно это повлечет расходы на подбор.

С общей численностью персонала около 58 человек, в которой штатным расписанием менеджер по персоналу не предусмотрен. Поэтому функции персонала целесообразно распределить между сотрудниками компании следующим образом. Для оптимизации процесса была предложена следующая схема (табл. 14), в которой четко распределены функции и обязанности.

Таблица 14 - Схема процесса подбора и отбора персонала в ООО «Лига – Консалт Оценка»

Наименование мероприятия	Ответственный	Кадровые функции
Сбор предварительной информации о кандидатах на вакантные должности	Офис-менеджер/ менеджер по персоналу (при наличии)	Анализ резюме кандидатов, предварительные собеседования, рассмотрение документов (об образовании, квалификации и т.п.)
Проверка информации, полученной от кандидатов	Офис-менеджер/ менеджер по персоналу (при наличии)	Проверка подлинности документов об образовании, квалификации
Оценка кандидатов	Офис-менеджер/ менеджер по персоналу (при наличии)	Применение личностных опросников, тестов (способностей, умений и навыков, на восприятие, ситуационные и др.)
Собеседование	Начальник отдела (или заместитель руководителя/ руководитель)	Уточнение необходимой информации, получение сведений для принятия решения о приеме сотрудника или об отказе в приеме

Данная схема позволила оптимизировать процесс подбора сотрудников в ООО «Лига - Консалт Оценка», сократить временные затраты, а так же избежать бюрократизации процесса.

Кроме того, руководству ООО «Лига - Консалт Оценка» было рекомендовано при проведении собеседования предлагать кандидатам к заполнению «Анкеты кандидата» (Приложение 1).

Это поможет сформировать базу кандидатов, а в последствии перейти к формированию кадрового резерва. Так же прилагаются должностные инструкции оценщика, юриста, а также Правила внутреннего трудового распорядка. Благодаря правильно выбранным методам поиска персонала приток резюме увеличился на 15%, кроме того улучшилось качество получаемых резюме. Частично была закрыта общая потребность в сотрудниках. Использование предложенных методов позволит сделать процесс подбора персонала более структурированным, а так же создать определенный кадровый резерв.

Полученные в третьей главе результаты легли в основу совершенствования процесса подбора и отбора персонала для ООО «Лига - Консалт Оценка», что в свою очередь позволило усовершенствовать систему управления персоналом организации.

В ходе работы были получены следующие выводы:

- Процесс подбора и отбора персонала это неотъемлемая часть системы управления персоналом организации;

- Процесс подбора персонала должен быть систематизирован, в него обязательно должны быть включено определение потребности в кадрах, как общая, так базовая и дополнительная.

- В зависимости от специфики компании необходимо использовать только те методы, которые отвечают потребностям компании. В нашем случае, особое внимание надо обратить на обучение внутри организации. Кроме того необходимо постоянно работать над поиском новых источников подбора персонала.

- Для успешного поиска следует использовать, как правило, несколько методов, что способствует сокращению срока подбора, повышению качества подбираемого персонала, сокращению финансовых издержек. При

использовании нескольких методов количество соискателей, из которых можно будет отобрать высококлассных специалистов, также будет большим.

Предложенные мероприятия позволили оптимизировать процесс подбора и отбора сотрудников в ООО «Лига - Консалт Оценка», сократить временные затраты, а также избежать бюрократизации процесса. Это в свою очередь положительно скажется на системе управления персоналом организации.

Заключение

Теоретический и практический анализ позволил сделать вывод о том, что какие бы возможности и преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Поэтому рациональная организация управления персоналом является чрезвычайно актуальным вопросом.

Персонал является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Организация представляет собой систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, способствующая достижению определенной задачи. Организационная структура в современной экономике — это иерархия власти или доступа к информации. Кроме того, организация — это процесс создания такой структуры организации, которая дает коллективу возможность эффективно совместно работать для достижения его целей.

В результате анализа системы управления персоналом ООО «Лига - Консалт Оценка» и её оценки был выявлен ряд недостатков:

1. технологические процессы управления персоналом в организации недостаточно научно обоснованы и во многом основаны на субъективных подходах;

2. недостаточно структурирован процесс подбора и отбора кадров.

Тогда как, важным этапом в процессе обеспечения предприятия человеческими ресурсами является подбор и отбор кандидатов.

Для оптимизации деятельности организации нами были предложены три группы рекомендаций:

рекомендации по разработке системы планирования потребности в персонале. Процесс подбора персонала должен начинаться с планирования потребности организации в персонале на определенные должности, определенной квалификации.

Нами были предложены:

способы расчета потребности в персонале, а также рассчитана данная потребность для ООО «Лига - Консалт Оценка» на 2017;

рекомендации по поиску кандидатов на должность. Использование как внешнего, так и внутреннего источника найма персонала для ООО «Лига - Консалт Оценка» оптимально, поскольку работа каждого подразделения является специфической. Привлечение сотрудников извне в настоящее время в организации не отлажено.

На наш взгляд, система поиска кандидатов в ООО «Лига - Консалт Оценка» должна включать следующие компоненты: кадровые агентства, Интернет, газеты по трудоустройству, сотрудничество с высшими учебными заведениями, а так же использовать внутренние ресурсы. Нами также даны пояснения об особенностях работы с каждым из источников;

Таким образом, после внедрения предложенных рекомендаций в работу с кадрами в ООО «Лига - Консалт Оценка» можно будет сформировать эффективный процесс подбора и отбора сотрудников, который будет способствовать повышению эффективности деятельности каждого сотрудника и всей организации в целом.

Список используемых источников

1. Адамчук В.В., Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов/Адамчук В.В Ромашов О.В., Сорокина М.Е.- М: ЮНИТИ, 2013. -407с.
2. Артемов О.Ю. Кадровый менеджмент. Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / Артемов О.Ю., Архипова Н.И. - М.: Изд-во ПРИОР, 2015. - 376 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник для студентов и аспирантов ВУЗов по специальности Менеджмент. - М.: МГУ, 2015 -292 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент : учебник для экономических специальностей ВУЗов., Виханский О.С, Наумов А.И. - М.: Высшая школа, 2014 - 528 с.
6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) / Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. - М.: ДЕЛО, 2016. - 178 с.
7. Воронин В.Н., Основы управления персоналом : Части № 1-3/ Воронин В.Н., Зазнобина И.М., Хохлова И.М. - М.: ЦПП ЦБ РФ, 2011.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник.- М.: Банки и биржи, 2015. - 480 с.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала: в 2-х томах. М.: МНИИПУ, 2017. - т. 1 - 752 с, т.2 - 720с.
10. Грачёв М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2013. - 207 с.
- П. Десслер Г.. Управление персоналом / Пер. с англ.- М БИНОМ, 2016.- 432 с.
12. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты /Пер. с англ. М.: Технолог, школа бизнеса, 2014.- 310 с.

13. Дрофа В.В. Управление персоналом научно-производственных организаций / Дрофа В.В., Половинко В.С.- Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2015.- 208 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом - Нижний Новгород: НИМБ. 2017.-624 с.
15. Зайцев Г.Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. - С-Пб.: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2015.
16. Иглин В. О развитии персонала на производстве // Управление персоналом. М.: 2017, №2.- С. 18-20
17. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии / Кибанов А. Я. , Захаров Д.К - М.: ГАУ, 2013.- 423 с.
18. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность - М.: ГАУ, 2014.- 243 с.
19. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение . - М.: Наука 2016.-196 с.
20. Крамаренко Ю. Служба управления персоналом отечественной фирмы // Управление персоналом. - М.: 2016, №9.-С.26-28
21. Магура М.И. Создание системы управления персоналом организации // Управление персоналом.- М.: 2016, №7.-.С.31-34
22. Мескон, Основы менеджмента / Мескон, Альберт, Хедоури /Пер. с англ.-М.: Дело, 2011.- 800 с.
23. Овчинникова Т.И. Новая парадигма Управления персоналом в условиях переходной экономики // Управление персоналом, 2012. №7, - С.34-39.
24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Одегов Ю.Г. ,Журавлев П.В.-М.: Изд-во Финстатинформ, 2015.- 878 с.
25. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина.- М.: Высшая школа, 2015.- 383 с.

26. Основы социального управления / Под ред. В.Н. Иванова - М.: Высшая школа, 2015. - 271 с.
27. Положение об отделе организации производства и маркетинга ООО «УГСМ».
28. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. и др. Управление персоналом: Учебное пособие. – Ростов н/Дону, «Феникс», 2014.
29. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия / учеб. пособие. - М.: ГАУ, 2012.- 52 с.
30. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом - М.: АО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015.- 384 с.
31. Томас.Л. Управление персоналом / Л.Томас, Н.Еременко-М: ИНФРА-М, 2014. - 72 с.
32. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / Травин В.В., Дятлов В.А. - М.: Дело, 2016.- с.326
33. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Марра, Шмидта.-М: Дело, 2012.-336 с.
34. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2014. - 636 с.
35. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие. / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 296 с.
36. Устав ООО «УГСМ», Самара 2010.
37. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. - М.: АО Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014.- 368 с.
38. Шекшня СВ. Эффективное управление персоналом современной организации // Управление персоналом. М.: 2014, №4.- С.25-28.
39. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам - М. Дело, 2017.- 560 с.

АНКЕТА КАНДИДАТА

Уважаемый кандидат!

Вашему вниманию предоставлена анкета соискателя на вакантную должность.

Вакансия: _____

1. Личные данные

Ф.И.О. полностью			
Дата рождения		Место рождения	
Контактные телефоны	Дом.	Моб.	Раб.
e-mail			

2. Образование

Год поступления	Год окончания	Название учебного заведения Факультет (отделение)	Специальность, квалификация
Специализированные тренинги, стажировки, курсы и семинары.			

3. Какие языки Вы знаете (укажите степень владения)

Язык	Степень владения

4. Как хорошо Вы знакомы с программными средствами? (варианты ответов: - не знаю, - слабо, - средне, - хорошо, - в совершенстве)

1. MS Word		3.	
2. MS Excel		1С:Предприятие	
		5.	

5. Опишите три последних места Вашей работы, начиная с последнего:

Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации		
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных
	Должность, подразделение		
	Выполняемые Вами обязанности:		
	Причина поиска новой работы		

Кто может дать Вам рекомендацию с данного места работы? (Ф.И.О., должность и телефон)	
--	--

Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации			
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных	
	Должность, подразделение			
	Выполняемые Вами обязанности:			
	Причина поиска новой работы			
Кто может дать Вам рекомендацию с данного места работы? (Ф.И.О., должность и телефон)				

Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации			
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных	
	Должность, подразделение			
	Выполняемые Вами обязанности:			
	Причина поиска новой работы			
Кто может дать Вам рекомендацию с данного места работы? (Ф.И.О., должность и телефон)				

6. Ожидаемая з/п _____

7. Если Вы получите приглашение, когда Вы сможете приступить к работе
