

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Совершенствование системы найма специалистов по продажам на основе модели
компетенций ООО «Интересное предложение»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.03.2018.1111.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____/ В.А. Конкина
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ-583
_____/ А.С. Гавриленко
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Сущность системы найма персонала в организации.....	8
1.2 Технологии найма персонала на основе модели компетенций.....	12
1.3 Российский и зарубежный опыт найма персонала на основе модели компетенций	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ИНТЕРЕСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Интересное Предложение»	33
2.2 внешней и внутренней среды «Интересное Предложение»	38
2.3 Кадровый аудит ООО «Интересное Предложение»	54
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ	61
3.1 Аудит системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение»	61
3.2 совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций	63
3.3 Расчет затрат по проекту совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А Пример интервью по компетенциям «Руководителя отдела региональных продаж»	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б SNW-анализ ООО «Интересное предложение»	89
ПРИЛОЖЕНИЕ В Пример интервью по компетенциям «Руководителя отдела региональных продаж»	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Бухгалтерский баланс ООО «Интересное Предложение» за 2016-2017 гг.	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Бизнес-процесс найма персонала ООО «Интересное предложение»	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Модернизированный бизнес-процесс найма специалистов по продажам.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Карта компетенций менеджера по продажам	96
ПРИЛОЖЕНИЕ З Диаграмма Ганта для реализации проекта	97

ВВЕДЕНИЕ

Фундаментом конкурентоспособности любой организации является ее персонал, а прочность этого фундамента определяется компетентностью, мотивированностью работников и их способностью к саморазвитию. Поэтому эффективность управления человеческими ресурсами компании определяется совокупностью знаний руководства о потенциальных возможностях своих рядовых сотрудников, что актуализирует потребность в постоянной оценке персонала по разным направлениям.

Традиционная оценка персонала – по факту выполнения должностных обязанностей – не позволяет в полной мере оценить и использовать потенциал каждого сотрудника. Поэтому сегодня является наиболее актуальным такое направление, как оценка персонала, основанная на компетенциях.

В настоящее время во многих крупных и средних организациях внедрена система найма персонала на основе компетенций (компетентностный подход). Такой подход помогает найти нужного кандидата на нужную должность или просто провести оценку соответствия сотрудника с занимаемой должностью, на основе предъявляемых ему «компетенций» – набора качеств, умений и навыков. Компетентностный подход позволяет точно задать параметры для замещения какой-либо должности, для эффективной работы.

Компетентностный подход применяется во всех аспектах оценки персонала, от подбора до переобучения или повышения квалификации. Главная составляющая этого подхода в совокупной оценке знаний, умений и навыков, которыми умеет пользоваться сотрудник при выполнении своих трудовых обязанностей.

Работа с персоналом – это целая система, которая направлена на разумное и эффективное использование личного потенциала сотрудников, а также постоянное формирование новых профессиональных качеств, которые способствуют достижению целей, поставленных организацией.

Усиление рыночной конкуренции, развитие техники и технологий, демографические изменения, возросшая мобильность рабочей силы потребовали переосмысления традиционных подходов в сфере управления человеческими ресурсами. Уникальные знания, носителями которых является персонал организации, получили реальную стоимостную оценку: «издержки» трансформировались в «человеческий капитал».

Длительное время одним из основных инструментов в сфере управления человеческими ресурсами считалась модель анализа работ с фокусировкой на понимании исполнителем профессиональных задач и разработкой квалификационных требований, необходимых для эффективного выполнения каждой задачи на конкретном рабочем месте. Критерии эффективности определяли сами работодатели или профессионалы эксперты. Результатом работы аналитиков становился перечень профессиональных задач и привязанных к ним квалификационных требований.

Однако в современных условиях многие специалисты стали выражать сомнение в том, что традиционные процедуры анализа работ достаточны для управления человеческими ресурсами в новых условиях и должны быть дополнены моделями компетенций.

В отличие от модели анализа работ, подход на основе компетенций строится на выявлении уникальных личностных качеств исполнителя, необходимых для успешной деятельности в широкой профессиональной сфере. Профессиональный успех определяется не просто эффективностью, а высокими или даже выдающимися результатами исполнителя. Поэтому никто, кроме него, не может определить значимые качества, требующиеся для достижения успеха, хотя зачастую, и он сам не может их четко сформулировать.

При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации все чаще стали применять технологии управления компетенциями.

Ещё одной отличительной особенностью компетентного подхода является то, что для описания компетенций используются различные характеристики, то есть проявления в поведении знаний, навыков и качеств, по которым достаточно легко определить наличие тех или иных компетенций сотрудника.

Одновременно они описывают конкретные проявления профессионализма сотрудника при выполнении рабочих заданий и рабочих стандартов. Руководству важно знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению, а именно, выявлять имеющиеся компетенции сотрудников. Пристальное внимание необходимо уделить управленческому персоналу, в чьих руках находится управление компанией. Это позволит обеспечить соответствие стратегических целей предприятия. Таким образом, оценка персонала, основанная на компетенциях, является чрезвычайно актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО Интересное предложение на основе модели компетенций.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) исследовать значение системы найма персонала;
- 2) проанализировать технологии найма персонала на основе модели компетенций;
- 3) проанализировать особенности системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение», выявить имеющиеся проблемы, особенности, преимущества и недостатки;
- 4) опираясь на проведенные анализы усовершенствовать систему найма, которая будет направлена на улучшение экономических показателей предприятия.

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Интересное предложение». Предметом выпускной квалификационной работы является система подбора персонала на основе компетенций.

Практической применимостью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов, заключения, списка литературы (всего 35 наименований) и 8 приложений. В тексте работы имеются 18 таблиц и 13 рисунков. Общий объем работы 97 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы найма персонала в организации

Подбор персонала – одна из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками.

Система подбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;
- поиск кандидатов на вакантные места;
- первичный анализ сведений и резюме;
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;
- собеседование с соискателями;
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем;
- принятие окончательного решения;
- наем соискателя.

Источники поиска новых сотрудников можно разделить на две основные группы: внутренние и внешние [4].

Внутренние источники представляют собой меры по подбору персонала на вакантное место из числа сотрудников организации. Анализ системы подбора персонала, существующей на многих крупных предприятиях, показывает, что внутренние источники чаще всего используются в тех случаях, когда освобождаются вакансии руководителей подразделений различного уровня.

Внешние – это источники подбора персонала среди кандидатов, не имеющих трудовых отношений с организацией. К внешним источникам относятся:

- объявления о вакансии на специализированных рабочих сайтах, в печатных СМИ;
- размещение уличной рекламы;
- сотрудничество с кадровыми агентствами;
- поиск потенциальных сотрудников на конференциях;
- поиск через друзей и знакомых;
- объявления на радио и/или телевидении;
- Интернет-ресурсы по подбору персонала и социальные сети;
- публикация вакансий на специализированных порталах по поиску работы;
- Учебные заведения. Ряд компаний при подборе персонала делают ставку на сотрудничество с вузами. Наиболее простой вариант такого поиска сотрудников – размещение информации о вакансиях на сайте профильных вузов, в учебных корпусах. Более эффективный способ привлечения выпускников – презентация компании в стенах учреждения, предоставление возможностей для производственной практики.

В найме персонала важную роль играет выбранный тип собеседования для той или иной вакансии. Исходя из вакансии, на которую претендует кандидат, рекомендуется выбрать наиболее подходящий тип собеседования. В зависимости от цели собеседования бывают отсеивающие, отборочные, серийные, финальные.

Отсеивающее, часто представляющее собой предварительный разговор с соискателями, по итогам которого лишь некоторые проходят на следующий этап оценки.

Отборочное – самое подробное и наиболее глубокое собеседование из всех, на котором оценивается квалификация соискателя, опыт работы, его возможности, мотивация и цели.

Серийное, представляющее собой серию разнотипных собеседований с разными руководителями, рекрутерами и специалистами профильного отдела для максимально всестороннего изучения кандидата.

В зависимости от структуры поведения различают свободное, комбинированное, биографическое, ситуационное, по компетенциям, стрессовое.

Биографическое собеседование строится вокруг фактов из жизни соискателя, его опыта работы. В процессе такого интервью рекрутер задает вопросы вида: «Почему вы выбрали именно то учебное заведение, которое закончили?», «Расскажите о своей прошлой работе», «Что бы вы изменили в жизни, если бы могли вернуться на 10 лет назад?» Проводя биографическое собеседование, можно оценить насколько кандидат преуспел в своей жизни, что смог сделать и чего достичь. Это позволит с большой вероятностью предположить, насколько успешен он будет в работе. Недостаток такого типа интервью состоит в невозможности определить сегодняшнее состояние соискателя, его мотивацию и способности на данный момент.

Ситуационное интервью. В ходе ситуационного собеседования претенденту предлагается к решению несколько проблем, задач из практики. В их качестве зачастую выступают ситуации, связанные с будущей деятельностью соискателя в рамках конкретной должности. Рекрутер по итогам беседы оценивает и результат, и методы, которые претендент предпочел выбрать для решения проблемы. Данный вид собеседования позволяет наиболее точно определить способности соискателя к решению определенных типов задач, но дает мало информации о его аналитических возможностях [7].

Стрессовое собеседование является самым рискованным видом интервью, в процессе которого кандидата пытаются спровоцировать на конфликт. Применяя данный вид собеседования, рекрутер проверяет стрессоустойчивость претендента и его склонность к конфликтам. Данный вид беседы, безусловно, оправдан при подборе персонала на должности, связанные с высоким уровнем стресса. Но в любом случае проводить жесткое интервью нужно очень внимательно и грамотно. На провокационные вопросы важен не столько правильный ответ, сколько правильная реакция, именно ее нужно учитывать в оценке кандидата.

Комбинированное собеседование представляет собой интервью, при котором происходит постепенный переход от вопросов, касающихся профпригодности, к абстрактным, затрагивающим личностные качества соискателя.

При таком виде интервью необходимо заранее разработать план для оценки профессиональных компетенций и навыков кандидата. Важно представить комбинированное собеседование как непринужденную беседу. В ее рамках быстрее выявляется коммуникабельность соискателя, его эмоциональное состояние, личностные ценности.

Свободное или неструктурированное собеседование больше напоминает светскую беседу, в которой рекрутер играет роль ведущего. Для данного интервью намечаются основные темы, сама беседа строится свободно, позволяя максимально раскрепоститься кандидату и раскрыть свои качества. Однако здесь важно не уйти далеко от основной цели разговора, чтобы в итоге интервьюер остался с большим количеством невыясненных вопросов.

Собеседование по компетенциям строится на основе предложения кандидату проблемных ситуаций для решения. Однако здесь основное внимание уделяется реальному жизненному опыту. Претендент должен рассказать о том, как он поступал в аналогичной реальной ситуации в жизни, на работе, какие предпринимал действия. Этот вид собеседования позволяет кандидату ярко выразить свои профессиональные качества, а рекрутер может увидеть, есть ли у соискателя способность самостоятельно решать внезапно возникшие проблемы.

В зависимости от формата проведения беседы с соискателем выделяют индивидуальное и коллективное собеседования.

Индивидуальное собеседование – наиболее общий тип, чаще всего подразумевающий беседу интервьюера и кандидата один на один. Такая форма организации помогает установить хороший контакт с претендентом, обсудить необходимые вопросы за небольшой промежуток времени. Однако здесь возможны ошибки в оценке, связанные с субъективизмом рекрутера [2].

Коллективное (групповое) собеседование проводится несколькими интервьюерами. В этом случае сложно установить зрительный контакт, создать приятную атмосферу беседы, поэтому данный вид интервью вызывает больше сложностей у претендентов. Иногда именно проверка того, как поведет себя соискатель в напряженной обстановке, становится причиной проведения группового собеседования.

В таком формате можно быстро выяснить, какова способность кандидата к общению и насколько быстро он может приспосабливаться к группе [2].

Таким образом, грамотная организация найма персонала в организации дает возможность повысить качество и результативность работы коллектива в целом, избежать ухудшения психологического климата и значительных издержек, связанных с привлечением новой рабочей силы, а также сохранить структуру кадров, не препятствуя притоку свежих идей и карьерному росту сотрудников.

1.2 Технологии найма персонала на основе модели компетенций

Для создания удобной и действенной системы набора персонала в организацию необходимо выбрать подходящие методики, которыми HR-специалисты будут руководствоваться при поиске, отборе и трудоустройстве новых сотрудников. Некоторые традиционные, активно использовавшиеся еще в советскую эпоху методики найма (например, распределение молодых специалистов после окончания вуза или публикация объявлений в газетах) постепенно теряют свою актуальность и применяются сравнительно редко. Современные технологии найма базируются на комплексном подходе, включающем:

- анализ потребности организации в настоящих или будущих кадрах;
- формулировку точных требований к потенциальным работникам и описаний вакантных должностей, обозначение сроков набора;
- определение источников поступления кандидатов;
- выбор и проработку методик отбора и оценки соискателей.

Самыми распространенными проблемами, с которыми сталкивается работодатель при найме работников, считаются:

- неправильно выбранные источники найма персонала, их недостаток или отсутствие;

– неправильный выбор времени проведения рекрутинговых мероприятий (начало января и начало мая, когда люди празднуют и не торопятся откликаться на предложения работы, а также вторая половина августа – период массовых отпусков);

– отсутствие достоверных сведений о кандидатах и необъективная оценка их профессиональных навыков;

– недостаточно грамотное планирование бюджета мероприятий (медосмотров, тестирования, внешнего поиска кандидатов и т. д.), отсутствие средств на разработку и внедрение собственной системы отбора.

На сегодняшний день не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии подбора и оценки персонала – в каждом конкретном случае менеджеру по персоналу необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными. Совершенствование системы подбора персонала подразумевает определенный опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. Подбор персонала на вакантные места должны производить специалисты, имеющие представление о работе подразделений компании, необходимые практические навыки и знание основ психологии. В идеале, в составе HR-службы должен работать и психолог. Наиболее часто используемые технологии подбора персонала в организацию включают:

- 1) Рекрутинг;
- 2) Скрининг;
- 3) Executive search;
- 4) HeadHunting.

Технология рекрутинга используется чаще всего в тех случаях, когда осуществляется подбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии, и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу.

К подобной недорогой технологии подбора и отбора персонала относится и скрининг. Он используется в тех случаях, когда требования к кандидату и его способностям невелики – достаточно, чтобы он соответствовал некоторым формальным критериям. По данной технологии набирается младший технический состав – водители, уборщицы, секретари, работники хозяйственной службы и бухгалтерии, те, от кого не требуется каких-то особых личностных качеств.

Когда организации требуются работники редких специальностей или специалисты на высшие должности, можно прибегнуть к такой технологии подбора персонала, как executive search – прямой или целевой поиск. В этом случае в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявления о поиске работы, но сведения, о которых имеются в базах данных кадровых агентств [10].

Наем и подбор персонала по технологии HeadHunting производится также с привлечением профессиональных консалтинговых и кадровых агентов, а иногда и с использованием личных связей и знакомств в тех случаях, когда предприятию требуется конкретный специалист. Агентства, специализирующиеся на данной технологии, берут за такой поиск немаленькую плату, но затраты вполне оправдываются. Использование данной технологии предполагает высокий профессионализм рекрутера, поскольку ему предстоит провести переговоры, и зачастую неоднократно, с целью убедить кандидата в необходимости сменить место работы.

Говорить об эффективной работе рекрутера можно, если найм персонала в организации осуществляется с минимальными затратами, хорошими результатами (в компанию приходят нужные специалисты) и в установленные сроки. Чтобы минимизировать материальные затраты на поиск и трудоустройство новых работников, не снижая при этом требования к кандидатам и не меняя критерии отбора, работодатель может организовать службу управления наймом. Ее сотрудники будут анализировать эффективность привлечения и отбора кандидатов, а также следить за соблюдением организационно-правовых норм при приеме на работу новых людей.

Понять, насколько качественно осуществляется организация найма персонала в организации, позволяют следующие показатели:

- уровень финансовых и нематериальных затрат на обеспечение поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей;
- количество производственного брака и поломок оборудования (в том числе офисного) по вине недавно принятых на работу сотрудников;
- доля работников, которые так и не прошли испытательный срок (в соотношении с общим числом принятых работников);
- уровень текучести среди недавно трудоустроенных работников.

Стратегическое планирование потребности в персонале осуществляется с учетом данных, полученных при анализе стандартного набора характеристик, в том числе:

- процента изменения плана производства;
- удовлетворенности руководителей компании квалификационным уровнем сотрудников;
- основных причин текучести персонала;
- наличия проектов по разработке новых продуктов или смене профиля предприятия;
- планов по расширению производства, закрытию или открытию филиалов;
- существующих и планируемых тенденций кадровой политики в отношении персонала;
- финансовой составляющей (в том числе уровня оплаты труда).

После подтверждения реальной потребности в новых работниках формируется конкретный перечень требований к претендентам на существующие или будущие вакансии. Это позволит в дальнейшем нанимать на работу исключительно специалистов с нужными деловыми и организационными качествами.

Современная система управления персоналом постоянно модернизируется, ищет новые подходы в управлении, оценке персонала. Все больше специалистов управления персоналом задумываются об эффективности сотрудников компаний.

Появление систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в последние пару лет волну энтузиазма, и все больше компаний используют данную модель не только для оценки эффективности персонала, но и для подбора новых сотрудников.

К сожалению, внедрение моделей компетенций происходит достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом.

Существуют понятия компетентность и компетенция.

Компетентность – это умение выполнять свои рабочие функции в соответствии с предусмотренными должностью стандартами. Причем компетентность подразумевает демонстрацию умений на деле – в реальных рабочих ситуациях (включая связанное с этим психологическое давление), а не только знание теории или понимание того, как это делается. Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность.

Например:

Компетентностью менеджера по продажам будет способности устанавливать контакт с разными людьми, находить общий язык с разными людьми. Знать технологии ведения переговоров, знать технологии поиска клиентов.

Компетенции – комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях. К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении.

Компетенции менеджера по продажам – поиск и привлечение, общение с клиентами, устанавливать контакты, вести переговоры.

Таким образом, эти понятия близки и взаимосвязаны: чтобы быть компетентным (уметь выполнять требования), надо обладать компетенциями, то есть иметь необходимый набор деловых качеств [14].

В сфере подбора персонала специалисты часто сталкиваются с тем, что не все компании имеют разработанные модели компетенций. Наличие четко описанных компетенций значительно упрощает поиск необходимых специалистов.

Работая над моделью компетенций, необходимо учитывать уровни развития компетенций у сотрудников. Эти различия должны учитывать в профиле компетенций для разных групп должностей. Профиль компетенций – специфика модели компетенций, определение уровня ее проявления в отношении данной должности.

Существует технология создания компетенций, включающая в себя несколько этапов (рисунок 1).

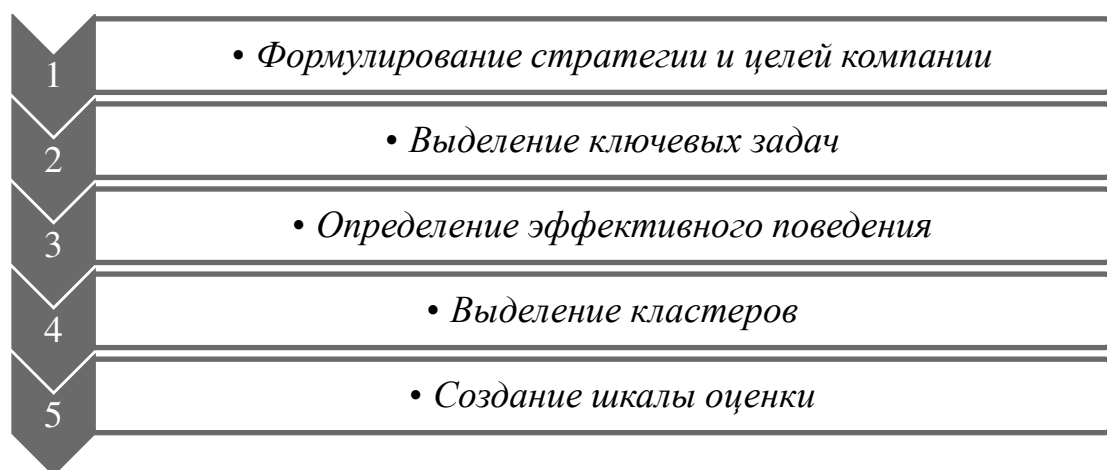


Рисунок 1 – Этапы технологии создания компетенций

1. Формулировка стратегии и целей компании. Для ее определения опрашиваются главные ключевые лица компании (топ-менеджеры, собственники), которые, как правило, определяют и стратегию, и факторы успеха компании на рынке, и ключевые показатели деятельности.

2. Выделение ключевых задач реализуется посредством понимания поведения сотрудника, чтобы определить, чем может быть полезен работник для организации и сотрудников на своей должности или должности, которую ему предстоит занять.

3. Определение эффективного поведения путем анализа поведения лучших работников, особенно в критических ситуациях, опроса сотрудников и клиентов, если работа предполагает взаимодействие с ними.

4. Выделение кластеров предполагает группировку индикаторов. Это сложная работа по сопоставлению элементов модели.

5. Создание шкалы оценки.

Итак, если управление персоналом в компании выстраивается на основе компетентностного подхода, то, к персоналу применительно следующее:

1) подбор персонала производится, как правило, при помощи профиля должности, включающего как формальные требования к сотруднику (пол, возраст, образование), и перечень компетенций, необходимых сотруднику для успешной реализации работы. При этом профиль должности вырабатывается HR-службой на основе анализа деятельности необходимого сотрудника, когда каждой задаче сотрудника соответствует компетенция. При проведении собеседований менеджер по персоналу опирается на профиль должности, и каждую компетенцию кандидата проверяет специально выработанными методами (открытыми вопросами, кейсами, деловыми играми и прочее);

2) так как для каждой должности в компании выработан профиль, карьерный рост в компании становится подчиненным логике наличия либо отсутствия у кандидата необходимых для резервируемой позиции компетенций. Роль управления персоналом в таком случае сводится к оценке имеющихся компетенций у уже работающих сотрудников, выработке карьерной лестницы и плана повышения квалификации и развития компетенций, необходимых для занятия руководящей должности;

3) HR-служба принимает участие в формировании команд для проектной работы, так как обладает информацией о наличии у сотрудников компетенций. Более того, проектная работа может быть условием для развития у персонала необходимых для карьерного роста компетенций [27].

Структура бизнеса у каждой компании своя, свои цели и задачи, своя стратегия, поэтому невозможно разработать унифицированные модели компетенций для всех должностей. Но есть возможность выделить наиболее важные компетенции для каждой должности.

Например: С. М. Спенсер и Л. М. Спенсер в книге «Компетенция в работе: модели высокой производительности» обобщили опыт 286 исследований, проведенных в разных типах организаций и на этой основе составили словарь из 21 компетенции, выделенной в кластеры. Обычно каждый кластер содержит от двух до пяти компетенций, описание кластеров схожих с описанными в словаре. Каждая компетенция имеет повествовательное определение и от трех до шести поведенческих индикаторов. Выделили 360 индикаторов, по которым были проиндексированы все модели компетенций. Поведенческие индикаторы компетенций обладают свойствами шкалы: очевидная прогрессия от низшего уровня к высшему в одном или более измерениях.

Как правило, для построения модели компетенций в сфере подбора используются очень подробные вопросники, где необходимо указать степень важности того или иного опыта работы, заявленных знаний и умений. На основе ответов, специалист разрабатывает интервью с кандидатами, где использует интервью по компетенциям или кейс-интервью. Как правило, основой служат реальные ситуации в компании, усугубленные, либо приукрашенные.

Целью интервью на основе компетенций является получение информации для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности.

Интервью на основе компетенций относится к виду структурированного интервью, проводится по заранее разработанному сценарию проведения собеседования. В процессе интервью на основе компетенций рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлом. Ответы соискателя анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой компетенцией.

Сценарий такого интервью содержит перечень компетенций и вопросы, необходимые для получения информации по каждой из компетенций. Компетенцией выступают описанные навыки и знание, характерные для той или иной рабочей функции. В процессе интервью на основе компетенций анализируется прошедший опыт кандидата, сопоставляется его поведение в заданной ситуации с ожиданиями заказчика по данной функции.

Предполагается, да и, как правило, подтверждается в практике, что прошлое и настоящее поведение человека проявляются аналогичным образом и являются подтверждением результатов в работе. Пример интервью по компетенциям «Руководителя отдела региональных продаж» представлен в Приложении А.

Если в ходе интервью кандидат не представил подтверждения своего опыта в заданных ситуациях, тогда используется кейс метод, который помогает спроецировать поведение кандидата в той или иной ситуации, оценить уровень профессиональной подготовки и т.п.

Кейс – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем. В хорошей ситуации описываются реальные люди в момент принятия важного решения, сталкивающиеся с необходимостью предпринимать какие-то действия и нести ответственность за последствия. Важно иметь в виду, что кейсы описывают реальные события, которые в условиях дефицита ресурсов не поддаются однозначно правильному решению. Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений. Конструирование кейса заключается в предложении возможностей, вероятностей и средств достижения цели [5].

Case-интервью – это интервью, на котором кандидату задаются вопросы, ситуация или проблема и предлагается решить эту ситуацию (проблему). Проблема часто касается бизнес-ситуации.

Принцип построения CASE заключается в построении ситуации, позволяющей проверить интересующие факты. При использовании Case-интервью у рекрутеров есть возможность проверить реакцию кандидата на ту или иную ситуацию. Оценить, как кандидат думает, принимает решения, насколько он замотивирован, ответственен.

При проведении case-интервью необходимо тщательно продумать ситуацию, которую кандидаты должны будут решить и помнить, что она должна быть уникальной и непосредственно связанной с требованиями к вакантной должности, все возможные варианты решения задачи, которые будут наилучшим решением. Пример case-интервью представлен ниже.

Вопрос претенденту: Представьте себе, что вы пришли на собеседование и Вас попросили подождать.

1) Сколько вы будете ждать? Почему столько?

2) Представьте себе, что пока вы ждали, вы услышали, что руководитель компании может себе позволить кричать на сотрудника. Что вы будете делать? Почему вы поступите таким образом?

3) Представьте себе, что вас попросили подождать в комнате, где нет окон, один стол, стул и стол. Вы устали ждать и решили выйти, подойдя к двери, вы обнаружили, что она заперта. Ваши действия? Ваши выводы?

Каждая компания определяет приемлемость модели поведения в данной ситуации. Так же этот пример может использоваться для оценки стрессоустойчивости кандидата.

Таким образом, совершенствование системы подбора персонала на основе компетенций позволяет значительно повысить эффективность работы компании и укомплектовать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

1.3 Российский и зарубежный опыт найма персонала

Персонал является ключевым элементом любой организации, представляющим собой сферу деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленной на повышение эффективности работы.

Изучение теоретических аспектов кадрового менеджмента с использованием компетенций показало, что компетентностный подход, не смотря на инновационный характер, имеет не только достоинства, но и недостатки, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении моделей компетенций в систему управления персоналом.

Схематично достоинства и недостатки компетентностного подхода в управлении персоналом отражены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Достоинства и недостатки компетентностного подхода в управлении персоналом

Зарубежные компании, использующие подход, основанный на компетенциях, делают это с различными целями. Они также используют различные методики для построения моделей компетенций, их оценки и развития.

Концепции компетенций появились в начале 80-х гг. прошлого века как ответ на организационные изменения и движение к более высоким уровням производительности. В научной литературе к процессу определения компетенций существуют различные подходы, из которых преобладают американский (поведенческий), английский (функциональный) и интегрированный подход Франции, Германии и Австрии [8].

И в США, и в Европе переход к компетентностному подходу был обусловлен естественными объективными причинами – изменениями окружающего мира, в производственной сфере, в том числе ускорением инновационного развития экономики, обусловившими изменения политики в сфере труда и трудовых отношений. Изменившиеся требования к работникам создали необходимость совершенствования общей подготовки трудовых ресурсов, системы образования в целом. Обучение стали рассматривать как часть бизнес-процесса. Получили развитие корпоративное обучение, самообучение на основе профессиональных стандартов.

В США использование «общих» компетенций развивалось одновременно с подходом, ориентированным на «ключевые» компетенции (core competency). Американская ассоциация менеджмента (АМА) выделила пять групп компетенций, которые как предполагалось, были связаны с эффективным поведением руководителя. Связь между «общими» и «ключевыми» компетенциями осуществлялась через моделирование и оценку (Assessment) компетенций. Моделирование компетенций использовалось для определения ключевых факторов успешного выполнения задач в организации, в то время как оценка компетенций использовалась для определения выраженности ключевых компетенций [9].

Cheetham и Chivers в 1996–1998 гг. создали комплексную целостную модель, включающую пять категорий взаимосвязанных компетенций и компетентностей [3]:

- когнитивная компетентность (теории, концепции, знания, понимание);
- функциональная компетентность (навыки, «ноу-хау»);
- личностные компетенции (поведенческие компетенции, «как поступать»);
- этические компетенции (основанные на личных и профессиональных ценностях);
- метакомпетенции (способность справляться с неопределенностью, обучение и критическое мышление).

Несмотря на традиционное доминирование функционального подхода, в Великобритании развитие компетентностного подхода приводит к включению в него, помимо функциональной компетентности, также знаний и поведенческих компетенций.

Из сказанного выше очевидно, что американская модель компетенций развивалась от поведенческих компетенций к функциональным, а британская – наоборот, от функциональных к поведенческим и большинство стран континентальной Европы следовали за Великобританией.

Под профилированием компетенций понимается определение набора компетенций с разделением их по степени выраженности для каждого уровня управления [30].

Например, действия руководства американской компании (американский подход). Отдел персонала получает заявку от линейного руководителя. Как правило, она представляет собой разработанную должностную инструкцию и перечень тех персональных квалификационных требований и личностных качеств, которые линейный руководитель хотел бы видеть в кандидате.

При этом решаются три задачи:

- кандидат должен быть достаточно профессионален для успешного решения поставленных перед ним задач;
- кандидат должен быть заинтересован (замотивирован) в решении этих задач;
- кандидат должен органично влиться в корпоративную культуру.

Далее проводится структурированное интервью, и задаются вопросы, касающиеся всех профессиональных компетенций.

Затем ставится цель – создать профиль данной позиции для всей группы компаний, выделить набор профессиональных компетенций, необходимых для успешной работы сейлз-инженеров. Для этого собираются сейлз-инженеры, руководители отделов группы компаний, работающие с различными видами оборудования и продукции и вместе с ними определяется тот нулевой уровень, с которого можно развивать человека, но ниже которого на работу уже не принимают.

После этого определяются профессиональные знания, умения и навыки, а также личностные качества, которыми должен, в идеале, обладать успешный сейлз-инженер в группе компаний. Далее определяется общее в квалификационном профиле. В результате вычленяются такие компетенции, как «знание технической продукции и рынка», «умение вести переговоры», «финансовый инжиниринг» и др.

Весь набор компетенций в профиле руководителя разделяется на несколько групп. Первая группа объединяет профессиональные или функциональные компетенции. То есть, те специфические знания, умения и навыки, которые отличают сейлз-менеджера от финансового директора. Второй блок – это личностные компетенции. Например, для генерального директора, это будет: «умение брать на себя обязательства», «амбициозность», «гибкость», «инициативность» и т.п.

Третий блок – это лидерские и менеджерские качества. Это разные понятия, которые необходимо дифференцировать. Лидерство, в данном случае, означает – делать правильные вещи. Менеджерские компетенции – это означает делать вещи правильно. Менеджер умеет делать вещи правильно, он обладает тем набором навыков и знаний, которые позволяют ему правильно планировать работу, распределять ресурсы и т.д.

Затем выделяются коммуникативные и, наконец, стратегические культурологические компетенции (ориентация на результат, на клиента и т.д.).

Сильной стороной этого подхода является то, что модель строится для конкретного рабочего места. Кроме того, культура фирмы позволяет определить основную цель – как развивать персонал, не используя при этом какие-либо демотивирующие инструменты. Для крупных компаний этот подход будет недостаточно эффективным, т.к. без использования четких технологий он будет очень затратным по времени [24].

В качестве еще одного примера рассмотрен так называемый «западноевропейский подход».

Компания SHL (Великобритания) – это компания, являющаяся мировым лидером по оценке компетенций персонала.

Используемые инструменты:

- откровенные собеседования;
- собеседования по вопросам критических случаев;
- собеседования по методу сетевого запаса;
- система профилирования работы (WPS);
- передача умений и навыков при разработке компетенций;
- Центр оценки (ЦО).

По мнению профессора Блинова А.Л., последний инструмент требует более пристального изучения, т.к. он является наиболее объективным, надежным и достоверным при оценке персонала.

Впервые Центр оценки как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T (США) в 1954 году в рамках исследовательской программы. Уже в 1958 г. ее активно стали использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. Компания отвела специальное здание для проведения оценки персонала, именно оно и получило название The Assessment Centres.

В 60-70 г. прошлого столетия многие американские фирмы создали у себя Центры оценки персонала (IBM, цепочка магазинов «Сире», «Робакс»). Так, в 1970 г. Центрами оценки персонала располагали 100 фирм, а в 1980 – уже около 2000 фирм. В те же годы данный метод стал применяться и в Советском Союзе, прежде всего там, где цена ошибки персонала была высока (в военной авиации, подводном флоте и атомной энергетике).

В современных условиях, высокой конкуренции и дефицита квалифицированных кадров, особую роль играет качество персонала, его способность быть результативным, проявлять высокий уровень профессионализма, решать усложняющиеся задачи в новых производственных ситуациях.

В этой связи крупные российские предприятия и организации стали уделять все большее внимание вопросам развития компетентности персонала, не только решая проблемы подбора и расстановки кадров, но разрабатывая системные подходы и долгосрочные программы формирования кадрового ресурса [28].

Модель компетенций в российской компании – явление относительно новое. Работодатели только начинают с ними работать и учатся применять. По данным опроса, проведенным компанией Head Hunter совместно с сервисом «Оценка талантов» среди 581 компанией, ровно две трети российских организаций разрабатывают сейчас или уже используют модели компетенций. Только у 23% из них модели компетенций существуют более 3 лет.

По сравнению с западными компаниями российские уделяют меньше внимания построению профиля сотрудников. В 2012 году журнал Fortune и консалтинговая компания Aon Hewitt провели исследование компаний из своего рейтинга «Лучшие компании для лидеров» и выяснили, что более чем у 74% из них есть модели компетенций. К этому показателю четырехлетней давности российские компании, возможно, подберутся только в следующем году.

Чем больше компания, тем более структурирована HR-функция в ней, и тем больше потребность в структурировании компетенций. При этом используют модели компетенций, в основном, для найма персонала. Управление талантами, построение кадрового резерва – достаточно сложные в реализации проекты, – на втором месте. На третьем месте оценка эффективности работы сотрудников. Половина компаний, которые используют и разрабатывают модели компетенций, называют как минимум 3 цели для их использования.

В основном модели компетенций компании разрабатывают самостоятельно. При этом в Москве работодатели больше склонны заимствовать стороннюю готовую модель компетенций – это делают 13% компаний. В Санкт-Петербурге чаще (13%) привлекают к работе консалтинговых провайдеров. В Москве и регионах такой услугой пользуются 4-5% из 143 компаний, ответивших на этот вопрос [22].

Достаточно распространенной практикой в России является следующий подход к разработке компетенций. Разрабатывается единая модель базовых компетенций для всей компании (обычно это 5-10 компетенций) в виде перечня, формулирования и описания по уровням этих компетенций. Иногда к этой общей для всех подразделений модели добавляются 1-3 специфических компетенций, важных для отдельных подразделений, в том случае, если специфика их деятельности существенно отличается.

Следующий шаг – разработка конкретных профилей компетенций для разных должностей, так как для выполнения различной работы требуется (т.е. необходим и достаточен) разный уровень развития компетенций. Например, для торговых агентов необходим высокий уровень компетенции «Ориентация на достижение результата», а для бухгалтерских работников – «Ориентация на качество». В результате профили компетенций для различных должностей или групп близких по содержанию должностей могут сильно отличаться друг от друга.

Подход «От общей модели компетенций – к профилям компетенций конкретных должностей» успешно применяется в различных компаниях, – как небольших, так и весьма значительных. Иногда даже для компаний, имеющих территориальное расположение, выходящее за пределы одной страны.

Производительность труда и эффективность производства можно повысить с помощью социально-психологических методов, таких как: правильная мотивация персонала, грамотная корпоративная культура, предоставление работникам социальных гарантий, обеспечение карьерного роста и множества других инструментов. В то же время нужно активно искать новые методы и технологии развития компетенций персонала, сочетающие высокую результативность, минимальные временные затраты и минимальные финансовыми вложениями [18].

Кроме того, в настоящее время важнейшей задачей является технология развития компетенций коммуникации, обеспечения безопасности, стрессоустойчивости, здорового образа жизни.

Российским союзом промышленников и предпринимателей сформирована Комиссия по профессиональным стандартам, которая рекомендовала к применению более 70 профстандартов в различных областях деятельности. Более чем в 80 областях деятельности они находятся на различных стадиях разработки.

Однако чтобы имеющиеся инициативы стали носить системный и устойчивый характер, выделены наиболее актуальные направления, заключающиеся в разработке стратегии развития квалификаций на государственном уровне, формировании законодательной и институциональной основы национальной системы квалификаций, актуализации классификатора занятий, повышении ответственности объединений работодателей и саморегулируемых организаций за разработку отраслевых профессиональных стандартов, закреплении ответственности органов и организаций профессионального образования за применение профессиональных стандартов при разработке образовательных стандартов и образовательных программ, и для использования результатов сертификации квалификаций с целью проведения государственной аккредитации и оценки качества образований.

При этом современная ситуация такова, что изменения в производственной сфере влекут изменения в политике к трудовым ресурсам. Так, например, в Европе вслед за компетентностным подходом стало развиваться направление саморазвития, предполагающие неформальное, неофициальное обучение. Появились независимые системы оценки компетенций, такие как Карта личностных навыков и Европейская система аккредитации навыков. Оценка уровня компетенций в Европе ориентирована только на результат, без способа получения. Таким демаркационным способом они добиваются равности между элитным образованием, самообразованием и знаниям, построенным на жизненном опыте. В связи глобализацией и мобильности трудовых ресурсов европейскими властями была разработана Европейская стратегия занятости, которая контролирует уровни профессиональной компетентности.

Таким образом, компетентностный подход – отражение изменений в работе, профессиональном обучении и образовании. Развивать компетентностный подход на российском рынке необходимо для выравнивания потребностей на рынке труда и объединения образования и обучения.

Выводы по главе 1

В первой главе выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты системы найма персонала, подбор персонала на основе модели компетенций, а также российский и зарубежный опыт найма персонала на основе модели компетенций.

Было выяснено, что система подбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;
- поиск кандидатов на вакантные места;
- первичный анализ сведений и резюме;
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;
- собеседование с соискателями;
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем;
- принятие окончательного решения;
- наем соискателя.

После анализа технологии найма персонала на основе модели компетенций было выявлено, что внедрение моделей компетенций протекает достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом.

В сфере подбора персонала специалисты часто сталкиваются с тем, что не все компании имеют разработанные модели компетенций. Наличие четко описанных компетенций значительно упрощает поиск необходимых специалистов.

Для построения модели компетенций в сфере подбора используются очень подробные вопросники, где необходимо указать степень важности того или иного опыта работы, заявленных знаний и умений.

На основе ответов, специалист разрабатывает интервью с кандидатами, где использует интервью по компетенциям или кейс-интервью.

Появление систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в последние пару лет волну энтузиазма, и все больше компаний используют данную модель не только для оценки эффективности персонала, но и для подбора новых сотрудников.

Анализ зарубежного опыта применения модели компетенций при подборе персонала показал, что практически у всех крупных компаний есть модель компетенций.

Изучение теоретических аспектов кадрового менеджмента с использованием компетенций показало, что компетентностный подход, не смотря на инновационный характер, имеет не только достоинства, но и недостатки, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении моделей компетенций в систему управления персоналом.

В США и Европе получили развитие корпоративное обучение, самообучение на основе профессиональных стандартов.

В Европе вслед за компетентностным подходом стало развиваться направление саморазвития, предполагающие неформальное, неофициальное обучение. Появились независимые системы оценки компетенций, такие как Карта личностных навыков и Европейская система аккредитации навыков. Оценка уровня компетенций в Европе ориентирована только на результат, без способа получения. Таким демаркационным способом они добиваются равности между элитным образованием, самообразованием и знаниям, построенным на жизненном опыте. В связи глобализацией и мобильности трудовых ресурсов европейскими властями была разработана Европейская стратегия занятости, которая контролирует уровни профессиональной компетентности.

Российский опыт внедрения моделей компетенций проистекает достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом.

Компетентностный подход – отражение изменений в работе, профессиональном обучении и образовании. Развивать компетентностный подход в России необходимо для выравнивания потребностей на рынке труда и объединения образования и обучения.

Производительность труда и эффективность производства можно повысить с помощью социально-психологических методов, таких как: правильная мотивация персонала, грамотная корпоративная культура, предоставление работникам социальных гарантий, обеспечение карьерного роста и множества других инструментов. В то же время нужно активно искать новые методы и технологии развития компетенций персонала, сочетающие высокую результативность, минимальные временные затраты и минимальные финансовыми вложениями.

Разработка системы подбора персонала в компании должна производиться с учетом всех существующих технологий. С ростом рынка труда и конкуренции в области поиска сотрудников, специалисты в области HR постоянно разрабатывают новые технологии подбора и оценки персонала, ориентироваться в которых – задача любого грамотного кадрового работника.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ИНТЕРЕСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Интересное Предложение»

Организация ООО «Интересное предложение» существует на рынке уже 15 лет. Являясь средством массовой информации, организация является представителем двух газет и одного интернет-сайта.

Фактический адрес ООО «Интересное предложение»: г. Копейск, Коммунистический проспект, 27А. (совпадает с юридическим).

Основными продуктами ООО «Интересное предложение» являются газета «Интересное предложение» и «Метро 74 Копейск». Газета «Интересное предложение» выходит в свет раз в неделю, 34 000 экземпляров распространяются по основным многоэтажкам города, а так же по ближайшим поселкам. Газета «Интересное предложение» является информационно-развлекательным изданием. Газета «Метро 74 Копейск» так же выходит в свет один раз в неделю, 31 500 экземпляров распространяется только по центру города Копейска и по организациям города, где установлены фирменные стойки компании.

В газетах представлены разнообразные материалы на любой вкус:

- новости;
- познавательные статьи;
- программа передач;
- гороскоп;
- сканворд;
- реклама предприятий;
- вакансии города.

Газеты распространяются бесплатно, организация имеет собственную службу доставки и имеет штат почтальонов, к которым привязан определенный район города для распространения. В штате организации находится 70 сотрудников.

Правовой основой деятельности редакции является Учредительный договор и Устав. Учредительные документы разработаны в полном соответствии с законодательством Российской Федерации. В своей деятельности руководство редакции опирается на законодательную базу Российской Федерации. В настоящее время руководство редакцией полностью осуществляется российским персоналом.

Миссией ООО «Интересное предложение» является обеспечение свежей рекламой и информацией жителей города, оповещение о происходящем в городе, так же распространение рекламы предприятий города. Предоставляет широкий тираж, высокое качество обслуживания клиентов и системный подход к развитию компании с учетом интересов клиентов, всех категорий потребителей и сотрудников [15]. Предприятие предоставляет размещение модульной рекламы, а так же объявления частного характера (строчные объявления). Дополнительной услугой является размещение рекламы на сайте korok.ru, на котором с каждым выходом газеты бесплатно дублируются строчные объявления.

Основными конкурентами являются газета «Копейский рабочий» – официальный печатный орган администрации Копейского городского округа. Издание носит общественно-политический характер. Продается в киосках «Роспечать» и распространяется по подписке, соответственно тираж газеты всегда разный и невозможно точно указать его количество.

Редакция газеты в настоящий момент находится на стадии зрелости, так как газета является узнаваемой, имеет свой стиль, достаточно давно находится на рынке СМИ в городе Копейске.

Организационная культура организации находится на достаточно высоком уровне. Ежегодно в организации отмечаются три праздника. Новый год и два дня рождения газет «Интересного предложение» и «Метро 74 Копейск».

Каждый месяц в организации отмечаются дни рождения каждого сотрудника, в подарок вручаются сертификаты клиентов, с которыми газета сотрудничает по взаимозачету. 8 марта, 23 февраля всегда празднуются в организации на отдельном этаже, специально отведенном для этого помещении.

Организационная структура управления редакции линейно-функциональная. Используемая линейно-функциональная организационная структура предполагает строгую подчиненность управленческого персонала, которая находит отражение в занимаемых сотрудниками должностях.

В непосредственном подчинении руководителя ООО «Интересное предложение» находятся: главный бухгалтер, заместитель по хозяйственной части, выпускающий редактор, начальник отдела продаж, руководитель отдела по работе с физ. лицами, руководитель службы рассылки, менеджеры по продажам,

Как видно из вышеперечисленного в обязанности руководителя входит управление жизненно важными отделами редакции: бухгалтерия, отдел продаж, административно-хозяйственная часть. Структура управления представлена на рисунке 4.

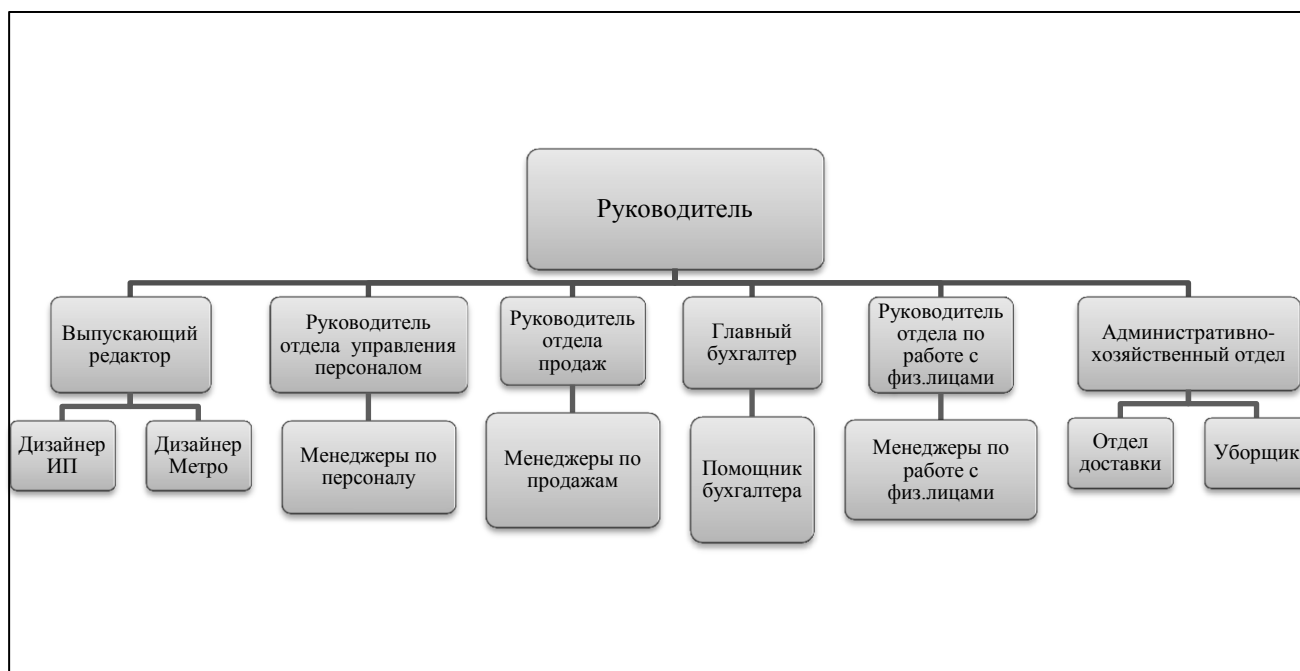


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Интересное предложение»

В непосредственном подчинении директоров находятся их заместители и некоторые нижестоящие службы и отделы.

Руководители всех уровней управления выполняют также исполнительские функции. Организационная схема предприятия является линейно-функциональной. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах. Таким образом, данный тип организационной структуры является оптимальным для данного предприятия. Руководство редакции уделяет больше внимание корпоративной культуре, компетентности и внешнему виду сотрудников.

ООО «Интересное предложение» предоставляет широкий тираж, высокое качество обслуживания клиентов и системный подход к развитию компании с учетом интересов клиентов, всех категорий потребителей и сотрудников. Пирамида целеполагания строится из видения, миссии организации, стратегических целей, задач и конкретных функций.

Видение – к концу 2019 год компания выйдет из финансового кризиса, расширит рынок сбыта и увеличит объем прибыли в 2 раза.

Миссией ООО «Интересное предложение» является обеспечение свежей рекламой и информацией жителей города, оповещение о происходящем в городе, так же распространение рекламы предприятий города. Миссия редакции газеты сформулирована ясно и лаконично, все сотрудники фирмы четко осознают и поддерживают ее суть.

Стратегические цели компании:

- увеличение тиража до 80 000 экземпляров к декабрю 2019;
- привлечение клиентов из Челябинской области и ближайших регионов к концу 2019 года;
- создание дополнительного информационного контента (журнал) к сентябрю 2019 года;
- ежегодное увеличение объема продаж и прибыли в 2 раза.

Стратегические цели компании обеспечивают стабильность, равновесие и единство действий всех сотрудников редакции.

Для достижения стратегических целей перед редакцией газеты стоят следующие задачи:

- обеспечение договорной деятельности на рекламную площадь потребителям (клиентам) и контроль за выполнением предусмотренных договорами условий размещения;
- обеспечение этой рекламной площадью клиентов;
- обеспечение расчетов с клиентами за отпущенную им рекламные площади;
- изучение состояния и перспектив развития рынка сбыта газет и рекламных площадей, прогноз платежеспособного спроса на рекламу в газете и саму газету.

Цели, поставленные перед сотрудниками, являются достижимыми, измеримыми и конкретными, за счет чего персонал способен определить, в каком направлении осуществлять функционирование организации.

Основные функции:

- заключение договоров для размещения потребителям (клиентам) рекламы и контроль за их выполнением;
- согласование с потребителями размеров нужного им модуля и разработка мероприятий по оптимизации рекламных площадей;
- разработка прогнозов платежеспособного спроса на рекламные площади и саму газету потребителей (клиентов);
- анализ коммерческих потерь и разработка мероприятий по их уменьшению;
- обеспечение учета и контроля потребления рекламных площадей в газете; производство расчетов с потребителями (клиентами) на основании размещенной ими рекламой с учетом надбавок (скидок) к ценам и штрафных санкций за невыполнение условий договоров; составление необходимой отчетности, информационных материалов по рекламной деятельности;
- контроль за своевременным поступлением денежных и других средств за размещенную рекламу в газете, сверка с потребителями величины потребленной и оплаченной рекламной площади в абсолютном и денежном измерении;

- принятие мер по погашению задолженности за отпущенную рекламную площадь, анализ финансового состояния потребителей, ликвидности их продукции, выявление потребителей-банкротов;
- организация индивидуальной работы с каждым потребителем (клиентом) должником, сбор и систематизация информации о состоянии платежеспособности своих клиентов;
- обеспечение соблюдения безопасных условий труда и санитарно-гигиенических норм, осуществление мер по охране окружающей среды, подготовка и переподготовка кадров;
- заключение договоров на размещение рекламы и осуществление своевременной и полной оплаты за покупную рекламную площадь
- поиск дополнительных рынков сбыта газету и рекламных услуг.

Функции персонала затрагивают все аспекты деятельности редакции газеты и разработаны в полной мере.

Таким образом, после организационно-экономической характеристики компании было выявлено, что ООО «Интересное Предложение» является успешно развивающейся городской газетой, предоставляющей рекламные услуги населению. Качественное обслуживание клиентов, высокий уровень организационной культуры, четкое понимание целей и миссии компании ее сотрудниками обеспечивают устойчивое стратегическое развитие организации.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Интересное Предложение»

Для определения экономической проблемы необходимо провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Интересное Предложение». Для этого нужно проанализировать динамику экономических показателей компании, а также провести STEP-анализ, анализ 5 сил Портера, матрица БКГ, 7 С МакКинси, SNW-анализ, SWOT-анализ.

Экономические показатели в динамике за последние 3 года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ экономических показателей за 2015-2017 гг.

Наименование	2015 г	2016 г	2017 г
Выручка от реализации (тыс.руб.)	2 413,4	2 754,3	2 598,8
Себестоимость реализованной продукции (тыс.руб.)	574,9	620,6	334,4
Себестоимость (тыс.руб.)	574,9	620,6	334,4
Чистая прибыль (тыс.руб.)	841,4	881,9	992,9
Рентабельность продаж (%)	37	40	47
Кредиторская задолженность (руб.)	33 108	33 790	26 834
Дебиторская задолженность (руб.)	24 721	2 206	95 451
Производительность труда (руб. на чел.)	2873	3279	3094
Уровень брака (%)	10	11	9
Износ основных средств (%)	20	20	20
Доля постоянных клиентов (%)	64	69	78
Средняя сумма заказа (чека), руб.	3220	3450	3600

Как видно из таблицы 1 за рассматриваемые периоды увеличилась рентабельность продаж. На фоне снижения себестоимости вырос валовый доход, следовательно, и чистая прибыль имеет тенденцию роста.

На конец 2017 года вырос процент постоянных клиентов редакции, однако производительность труда упала на 5% по сравнению с 2016 годом, что говорит о снижении эффективности деятельности менеджеров по продажам.

Анализ рыночной ситуации показывает, что конкуренты держат цены практически на прежнем уровне. Возможности повышения цен в компании нет. Но и экономической проблемы не наблюдается, в целом по годам просматривается стабильность и даже увеличение прибыли от продаж.

Но в организации существует проблема с наймом персоналом, так как нет определенной четкой системы найма, которая в свою очередь влияет на экономические показатели организации.

Анализ внешней и внутренней среды организации предполагает STEP-анализ. Для начала выделим факторы внешней среды, оказывающие воздействие на деятельность организации.

Политические факторы. Из политических факторов внешней среды имеют значение следующие: стабильность правительственного режима; изменение в законодательстве; прочее влияние государства. Любые колебания политического режима могут повлиять на деятельность организации в целом. Такие же последствия могут возникнуть и с изменениями в законодательстве (Законы о рекламе, Законы о СМИ).

Экономические факторы. Здесь в первую очередь любые изменения в экономической ситуации (например, кризис) могут вызвать потерю потребителей и клиентов. В какой-то мере на прессу влияет и инфляция, поскольку повышаются цены на сырьё, а реальный доход потребителя падает [6]. Основными экономическими факторами являются: экономическая ситуация и тенденции; платежеспособный спрос; инвестиционный климат.

Социокультурные факторы. Основу аудитории ООО «Интересное предложение» составляют люди со средним уровнем дохода, в основном это люди, испытывающие потребность к такого рода информации и обладающие определённым социальным статусом. Таким образом, социальная мобильность и стратификация тоже будут влиять на спрос. Изменение общественных ценностей, также немаловажно, поскольку именно они влияют на субъективную важность информации. Таким образом, изменение общественных ценностей также может вызвать изменение спроса [2].

Технологические факторы. Для данной отрасли важно влияние технологических факторов на появление новых и изменение прежних способов распространения информации. Например, развитие Интернета привело к тому, что интернет-ресурсы подобных газет не смогли больше оставаться просто копиями печатных изданий, а стали отдельными немаловажными для поддержания бренда проектами, а дальнейшее развитие сети и увеличение числа пользователей требует от организаций уделять большее внимание своим интернет-ресурсам.

Наибольшую важность имеют социальные, технологические и экономические факторы внешней среды. Следовательно, при разработке стратегии организации необходимо обращать на них особое внимание. Также не стоит забывать про политические факторы внешней среды, которые на сегодняшний момент имеют важность, но могут сыграть и свою роль в развитии организации. На прибыль организации влияние оказывают клиенты, которые размещают объявления. Клиентами организации выступают не только физические лица, но и различные организации, размещающие свои объявления об оказании услуг, продаже товаров и выполнении работ. Задачей организации является привлечение как можно большего числа клиентов.

В таблице 2 представлен STEP-анализ ООО «Интересное предложение»

Таблица 2 – STEP-анализ ООО «Интересное предложение»

Факторы	Знак влияния	Количественная оценка	Весовой фактор	Взвешенная оценка
1. Социальные				
1.1 Качество жизни населения, структура доходов и расходов населения. Снижение качества жизни ведет к сокращению количества клиентов и к падению прибыли.	-	8	0,3	-2,4
1.2 Развитие городской инфраструктуры ведет к увеличению числа потенциальных клиентов	+	6	0,2	1,2
1.3 Адаптированность населения к интернет-источникам – рост потенциальных клиентов в интернет-пространстве	+	5	0,2	1
1.4 Мнения и отношение потребителей (лояльность) приводит к увеличению доли постоянных клиентов	+	6	0,2	1,2
Итого				1
2. Техничко-технологические				
2.1 Информация, коммуникации, влияние Интернета дает возможность расширения аудитории	+	7	0,2	1,4
2.2 Альтернативные способы предоставления услуг на рынке ведет к увеличению потребителей	+	7	0,2	1,4
2.3 Оптимизация процессов ручного труда на рынке дает возможность привлечения новых сотрудников	+	8	0,2	1,6
Итого				7,6
3. Экономические				
3.1 Экономический кризис- снижение покупательской способности	-	3	0,2	-0,6
3.2 Цены на коммунальные платежи. Сокращает количество поданных объявлений	-	6	0,4	-2,4
Итого				-3
4. Политические				
4.1 Изменения законодательных и нормативных ограничений. Повышение налогов, ужесточение требований к ведению бизнеса	-	4	0,2	-0,8
4.2 Налоговая политика. Регулярно изменяющееся налоговое законодательство и ужесточение правил ведения бизнеса негативно сказываются на деятельности редакции.	-	4	0,3	-1,2
4.3 Стабильное политическое положение в стране и регионе	+	7	0,5	3,5
Итого				1,5

Организация находится в стабильной внешней среде, поскольку положительные факторы организации превышают влияние отрицательных факторов (коэффициент предпочтения отрасли, равны отношению суммы положительных значений к отрицательным факторам, равен 2,2). Но и велико влияние отрицательных факторов, такие как усиление конкуренции. Непосредственное влияние на результаты деятельности ООО «Интересное предложение» оказывают и конкуренты.

В таблице 3 представлен анализ «Пяти сил конкуренции» методом М. Портера для ООО «Интересное предложение». В соответствии с моделью М. Портера, для определения значимости каждой из пяти сил конкуренции были выделены факторы, оказывающие влияние на степень ее проявления.

Таблица 3 – Факторы конкуренции по модели М.Портера

Сила конкуренции	Факторы
Внутриотраслевая конкуренция	Привлекательность рынка для работающих на нем организаций-конкурентов Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных банков, конкурирующих на рынке) Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку
Влияние со стороны потенциальных конкурентов (угроза появления нового игрока)	Барьеры входа на рынок (включая: потребность в инвестициях, знание рынка, наличие опыта и знаний технологий, наличие репутации на этом рынке)
Влияние товаров-заменителей	Переход на новые способы подачи информации
Влияние покупателей	Потребность клиентов в рекламе
Влияние поставщиков	Удержание цен на рынке типографических услуг

На данный момент на рынке города существует один крупный игрок: газета Копейский рабочий. Однако каждое из изданий обладает своими особенностями и подчеркивает свое отличие от остальных. Отличием ООО «Интересное предложение» от конкурента является лояльная аудитория, так как эта газета присутствует на рынке уже большой период времени, а читатель привыкает к специфике подачи информации. Так же, в первую очередь газета это источник надежной информации, поэтому акцент в объявлениях делается на точность и оперативность данных.

Каждая из газет, несмотря на то, что они находятся на одном рынке, обладает своими особенностями и своей аудиторией, стараясь переманивать читателей и клиентов при помощи маркетинговых уловок, лежащих в основе маркетинговой стратегии [3].

Влияние покупателей. Аудитория «Интересного предложения» многочисленная вследствие тематической направленности (реклама существующих организаций, информационные статьи, объявления от физических лиц). Ее ядро весьма разнообразно. Это люди, которые ожидают точную и полную информацию и обладают активной жизненной позицией. Читатель ищет качественную информацию и удобную форму ее подачи.

Угроза со стороны товаров-заменителей. Газета «Интересное предложение» является продуктом, к которому можно подобрать другой товар. В настоящее время Интернет-источники захватили рекламную платформу и спрос на печатные издания начал сокращаться. Поэтому угрозу со стороны товаров-заменителей можно считать существенной.

Влияние поставщиков. Одной из отличительных черт газеты «Интересное предложение» является используемая для изготовления газеты бумага и цвета (сине-бело-черный). Компания изготавливает газету в типографии Прайм Принт Челябинск, так как типография работает по уникальной технологии.

Угроза появления нового игрока. Здесь важны такие преимущества компании, как сильный бренд, репутация и доступ к надёжным источникам информации. Более того, существующие компании готовы оказать сопротивление, например, учитывая, что основным источником дохода в отрасли является реклама, уже присутствующие на рынке газеты способны снизить цены на эту услугу. С другой стороны, рынок является достаточно привлекательным, а «Интересное предложение» уже более 10 лет назад удалось на нём закрепиться.

В соответствии с применяемой методикой расчетов и анализа влияния сил конкуренции, уровень влияния каждой из сил был оценен на основании полученного среднего балла (рисунок 5).

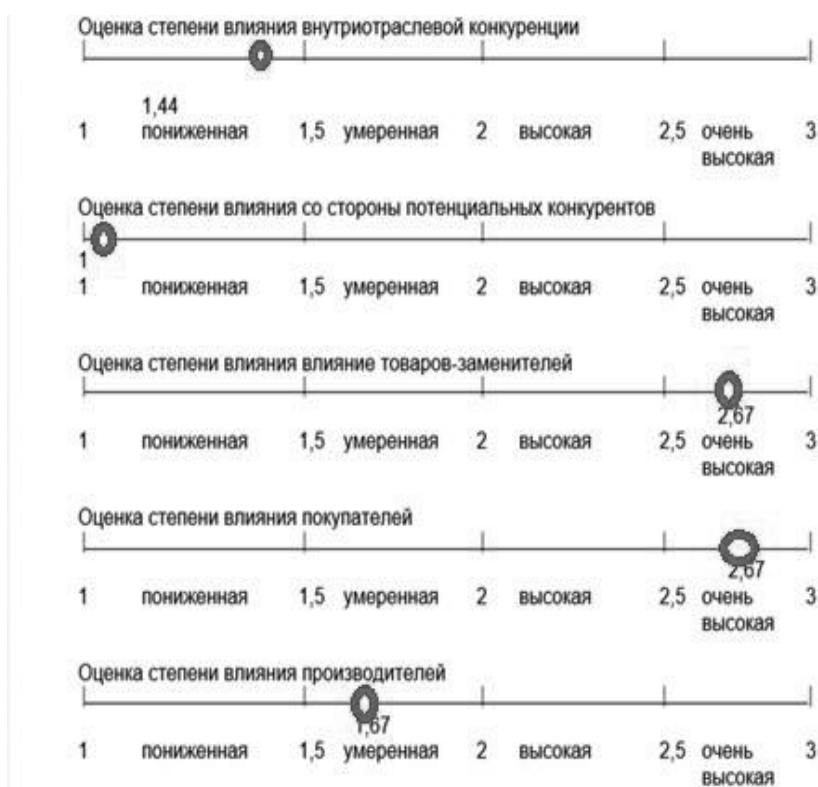


Рисунок 5 – Оценка степени влияния выделенных сил конкуренции

Как следует из рисунка 5, на данный момент уровень силы влияния товаров-заменителей и влияние покупателей очень высок и составляет 2,67 балла. Таким образом, это основные конкурентные силы отрасли, влияющие на деятельность ООО «Интересное предложение». Все остальные силы оказывают либо пониженное, либо умеренное влияние.

Далее необходимо построить матрицу БКГ для ООО «Интересное предложение». Для этого воспользуемся информацией, представленной в таблице 4.

Таблица 4 – Данные для построения матрицы БКГ

Стратегическая бизнес-единица	Объем продаж, тыс. рублей	Доля рынка, %	Темп роста рынка, %
1	2	3	4
Размещение объявлений и рекламы в газете, шт	120000	4	8
Размещение на сайте корок.ru, шт	100000	1,5	5
Размещение рекламы в газете и на сайте, шт	140000	5	16

Используя данные из таблицы 4, построим матрицу БКГ для ООО «Интересное предложение» (рисунок 6).

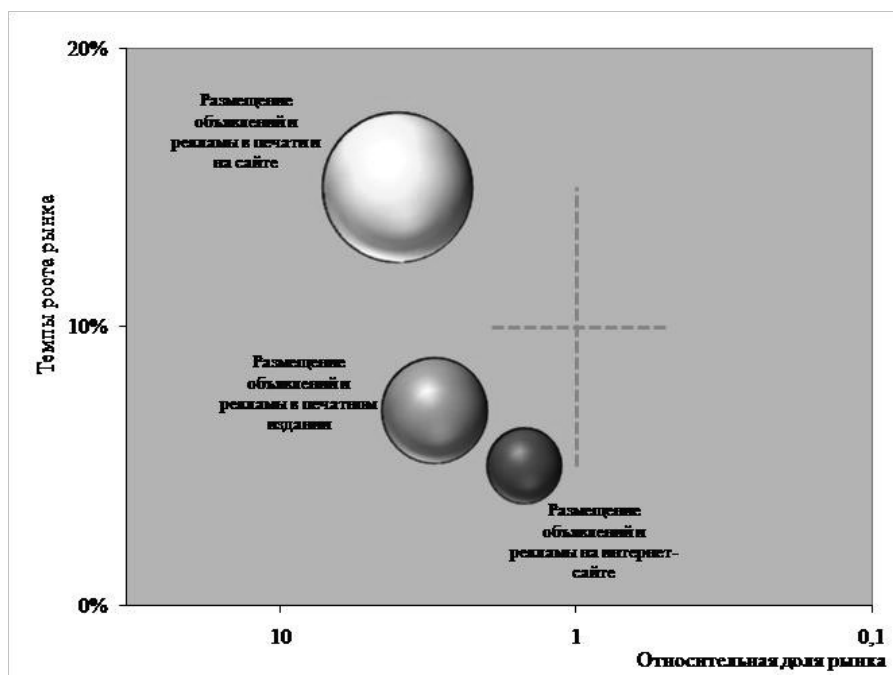


Рисунок 6 – Матрица БКГ для ООО «Интересное предложение»

Анализируя матрицу, можно сделать следующие выводы:

– звезды («Размещение рекламы в печати и на сайте») – перспективные бизнес-единицы, обеспечивающие будущее ООО «Интересное предложение», лидеры на сегменте рынка;

– дойные коровы («Размещение рекламы в печатном издании», «Размещение рекламы на интернет-сайте») – источник стабильных доходов, не имеющий, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц – сохранение существующего уровня [4].

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также стратегии ООО «Интересное предложение» можно выделить сильные, слабые и нейтральные стороны организации. Сильные стороны организации: полная компетентность в ключевых вопросах; хорошее впечатление, сложившееся о компании у клиентов и потребителей; умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; большой опыт работы на данном сегменте рынка. Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, хорошо проработанная функциональная стратегия. Слабые стороны: слабая корпоративная культура, ограниченное количество постоянных клиентов, большие издержки.

Взаимосвязь основных факторов развития показана на рисунке 7.



Рисунок 7 – Модель Маккинси для ООО «Интересное предложение»

Подводя итог представленному анализу реализуемой фирмой стратегии, можно отметить, что текущее стратегическое положение ООО «Интересное предложение» в целом может быть оценено как устойчивое. В данных условиях наиболее предпочтительной стратегической опцией для газеты на данный момент может стать деятельность, направленная на усиление бренда и увеличение аудитории [7]. Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, она имеет дело с 7С факторами McKinsey. МакКинси «7С» не предлагает готовых вариантов стратегии, а является скорее хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее [8].

Модель «7С», во-первых, показывает важность учета при определении стратегии качества работы и квалификации сотрудников, т.е. навыков и совместных ценностей, выражающих человеческие отношения и личные потребности работников, имея в виду организационную культуру предприятия; во-вторых, модель устанавливает зависимость навыков и совместных ценностей от таких факторов, как:

- структура (организационные схемы, иерархия в организации, положения и инструкции, правила и т.п.);
- система (потоки работ на предприятии, порядок и процесс их выполнения, учет и контроль);
- сотрудники (определение необходимого предприятию штата работников: количество, профессии, квалификационный, культурный уровень, профессиональная пригодность и пр.);
- стиль (личный стиль руководства и характер поведения всех работников предприятия).

На первой стадии обычно определяется стратегия. Далее устанавливается, в чем именно организация может быть особенно хороша, чтобы реализовать стратегию, то есть какие способности ей необходимы и какие навыки она должна развить. Последним шагом является определение содержания перемен, которые необходимы в других пяти факторах для того, чтобы модернизация привела к успеху.

Стратегия диктует компании, как именно приспособиться к окружающей обстановке и использовать свой организационный потенциал, в то время как анализ способностей отвечает на вопрос, каким образом данная стратегия должна применяться. Как правило, несложно отметить пять или даже десять важнейших способностей или навыков. Но этого недостаточно, потому что необходимо выявить выигрышные способности, а это часто это оказывается крайне сложным вопросом для организации [10]. Эти способности представляют собой связь между стратегией и новой эрой компании, и в то же время определяют изменения, которые необходимо провести в других пяти С: структуре, сотрудниках, стиле и соединяющих ценностях.

Структура. Следующим элементом модели 7s McKinsey является Структура. Структура ООО «Интересное предложение» представляет собой следующее: во главе стоит Управляющий, которые принимает основные решения по деятельности организации, рассматривает новых кандидатов, контролирует выполнение ежемесячных планов и, соответственно, устанавливает их. Выпускающий редактор, который регулирует содержание газеты, занимается наполнением сайта и сдачей газеты. Бухгалтерия занимается всей отчетностью. Дизайнеры газет «Метро 74 Копейск» и «Интересное предложение», все задачи им ставит выпускающий редактор и менеджеры по продажам. Отдел продаж под управление начальника отдела, который в свою очередь так же выполняет указания Управляющего. Отдел по работе с физическими лицами: начальник отдела и специалисты по работе с физическими лицами в головном офисе и филиале. Отдел доставки: специалист по рассылке и курьеры, которые доставляют газеты для читателей по почтовым ящикам и организациям. Специалист АХЧ и системные администраторы, которые следят за функционированием офиса в целом. Все они получают свои задачи от Управляющего. В целом организационная структура компании ООО «Интересное предложение» имеет линейно-функциональный тип, что способствует стабильности.

Сотрудники. Этот фактор связан с вопросом, какого рода люди необходимы компании. Это не столько вопрос об отдельных личностях, а скорее общее ноу-хау, которым обладает персонал организации. Стиль – одно из наименее известных орудий в ящике с инструментами руководителей. Можно сказать, что он состоит из двух элементов: личный стиль и символические действия. Таким образом, стиль руководства – это не вопрос личного стиля, а вопрос того, каким образом ведут себя должностные лица и как они используют личную сигнальную систему. Наконец, соединяющие ценности относятся к одной или нескольким основным темам организации, именно их все признают особо важными и даже ключевыми для долговечности и успешности организации [11].

Далее будет приведено применение этих 7 факторов к объекту исследования.

Стратегия. Возвращаясь к анализу внутренней среды ООО «Интересное предложение», следует выяснить, что представляет из себя каждый из семи элементов модели 7s. Первый из элементов – Стратегия. Под стратегией следует понимать, прежде всего, цели компании и действия, которые данная компания предпринимает для достижения данных целей.

Цели компании:

- увеличение тиража до 80 000 экземпляров к декабрю 2019;
- привлечение клиентов из Челябинской области и ближайших регионов к концу 2018 года;
- создание дополнительного информационного контента (журнал) к сентябрю 2018 года;
- ежегодное увеличение объема продаж и прибыли в 2 раза.

ООО «Интересное предложение» уже сейчас идет к этой цели, развитие интернет-источника, сайта korok.ru, смогло привлечь более 50 новых клиентов за декабрь 2017 года, что увеличило итоговый объем продаж на 6% по сравнению с прошлым годом. Увеличение тиража пока находится на стадии рассмотрения, так как это существенно повлияет на стоимость услуг в издании, поэтому в ближайшее время этот вопрос по прежнему не будет решен.

Системы. Здесь следует отметить, что потоки работ на предприятии, порядок и процесс их выполнения, а также их учет и контроль находятся на высоком уровне. На предприятии существует своя маркетинговая служба, отдел бухгалтерии, ремонтный отдел и т.д. Однако необходимо сказать о существующем на сегодняшний день дефиците оборотных средств на предприятии, что ведет к его неустойчивому финансовому состоянию. Также проблемой является слабый маркетинг и отсутствие существенных рекламных компаний, особенно за последний год. Ранее, каждый год, компания ООО «Интересное предложение» от газеты «Метро 74 Копейск» проводила турнир по футболу «Метрошка» и он пользовался большим успехом! В 2017 году турнир не был проведен, по причине нехватки денежных средств.

Общие ценности. Своими ценностями ООО «Интересное предложение» называет следующие понятия: 1. Предоставление актуальной и свежей информации. 2. Высококвалифицированный персонал. Эти ценности отражаются как и в том, как компания функционирует, в её внутреннем устройстве, так и в том, для чего она ведет свою деятельность, так как редакция газеты в первую очередь направлена на платежеспособных жителей города. Все данные ценности отражаются в других элементах системы, которые были рассмотрены ранее. Люди – работники и владельцы предприятия, клиенты, партнеры, близкие. Высшей ценностью считается мнение людей о нас, как о коллективе, приносящим пользу окружающим.

Персонал. Компания очень заботится о своих сотрудниках, корпоративная культура ООО «Интересное предложение» высоко развита, что отражается на внутренней среде организации и соответственно на внешней. Приоритетным для предприятия являются:

- бесплатное обучение;
- квалифицированный персонал;
- высокая мотивация сотрудников.
- соблюдение законов РФ по оплате труда и своевременная выплата заработной платы.

Все эти пункты соблюдаются в организации и совпадают со стратегией организации.

Стиль. Как известно, стиль руководства – это способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы предприятия, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. ООО «Интересное предложение» придерживается демократического стиля управления, поскольку полномочия, инициатива и ответственность за решения распределена между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Также регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам.

Навыки и умения. Как было отмечено ранее ООО «Интересное предложение» стремится полностью отвечать запросам клиентов и читателей газеты, реализуя основные принципы своей политики в рамках созданной на предприятии системы организации менеджмента. Ориентируясь на запросы и ожидания потребителей, предприятие стремится к повышению долгосрочной конкурентоспособности компании, получению устойчивой прибыли, росту доверия постоянных клиентов. Компания добивается этого постоянным обучением персонала, использованием новых источников информации, проведением конкурсов для читателей, распределением ответственности и полномочий персонала, его вовлечением в реализацию целей организации, повышением его квалификации и мотивации [13].

Проведённое исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны организации. К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, стратегию, направленную на повышение качества продукции, улучшение условий для работы персонала, а также системы и структуру компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей. Кроме того, с одной стороны, плюсом ООО «Интересного предложения» можно считать и высокую популярность компании среди потребителей. Однако слабой стороной является экономическая составляющая, так как на последние проекты компании было недостаточно денежных средств.

На основе исследований можно провести SNW-анализ (приложение А). Методика состоит в том, что каждой области компетентности фирмы присваивается определенное значение баллов в соответствии с тем, к какой категории она относится: S – сильный = 2, N – нейтрально = 1, W – слабый = 0. Данный анализ эффективней всего проводить в сравнении с конкурентом. Поэтому в таблице 5 представлен SNW-анализ ООО «Интересное предложение» (X) в сравнении с единственным конкурентом – Редакцией газеты «Копейский рабочий» (Y).

Подсчитаем показатель интегральной оценки, исходя из того, что максимальное количество баллов составляет 40, организация набрала 15.

$I = \text{сумма баллов/количество показателей} = 15/40 = 0,375.$

Опираясь на всесторонний анализ деятельности ООО «Интересное предложение» можно сделать вывод о том, что организация занимает среднее положение. Основной задачей является поддержание данного уровня и стремление повысить его, поскольку в настоящее время, возникает угроза со стороны конкурентов.

Финансовое положение организации – на среднем уровне. На протяжении трёх лет организация не терпит убытки, доходы её составляют больше расходов.

Кадровая составляющая деятельности организации характеризуется эффективностью мер мотивации персонала, а также работники имеют высокий опыт, что должно положительно сказываться на организации.

В целом организационная структура ООО «Интересное предложение» занимает среднее положение, предъявляемых к организациям, которые занимаются освещением общественно- политической, социально-экономической и культурной жизни.

При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем.

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, основанный на выявлении факторов внешней и внутренней среды предприятия и распределении их на четыре категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны – это факторы внутренней среды предприятия. Возможности и угрозы – факторы внешней среды.

SWOT-анализ нужен для выявления причин эффективной и неэффективной работы компании на рынке. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии.

Для проведения SWOT-анализа (Таблица 5) необходимо, проанализировав предприятие, выявить все слабые и сильные стороны, а также угрозы и возможности. Совместное изучение внешней и внутренней среды позволяет руководителю предприятия принять решение для превращения слабых сторон в сильные, угрозы – в возможности.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «Интересное предложение»

<p>Внешние факторы</p> <p>Внутренние факторы</p>	<p>Возможности: +</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Наличие на рынке новых организаций. 2.Растущий спрос на рекламу и актуальную информацию. 3.Спрос на оказание дополнительных услуг, спрос на сопутствующий товар (интернет, баннеры). 	<p>Угроза: –</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Снижение уровня жизни населения 2.Рост безработицы 3.Снижение платежеспособности населения 4.Снижение спроса на данную услугу
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Конкурентная заработная плата 2.Дополнительные привелегии для персонала (индивидуальные графики для журналистов) 3.Эффективная система материальной мотивации 4.Хорошая техническая оснащенность рабочих мест. 5.Оперативность принятия решения 6. Сплоченность коллектива 7. Маркетинг предприятия, продвижение 	<p>«Сила и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За счет современного оборудования сократить ручной труд. 2.За счет новых технологий – увеличится спрос на продукцию. 3. За счет качественного обслуживания повышать уровень компетентности клиентов. 4. С помощью дополнительных услуг, коллектива, можно развивать маркетинг, акции. 	<p>«Сила и угроза»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.За счет новых технологий и быстрого реагирования – не давать снизить спрос на данную услугу. 2.Внедрять новые рубрики для клиентов предприятия. 3.Разработать возможности для привлечение новых клиентов используя новые источники информации. 4.Усилить контроль на обучение сотрудников – тогда будут свои специалисты.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Местоположение редакции 2.Несовершенная система найма персонала. 	<p>«Слабость и возможности»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.За счет современной тенденции печатных изданий увеличить узнаваемость газеты. 2.За счет увеличения спроса на интернет-источники увеличить количество сотрудников 3. Совершенствование качества системы найма персонала на основе компетентностного подхода 	<p>«Слабые и угрозы»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение платежеспособности населения. 2. Снижение уровня жизни населения.

Перед изданием стоит комплекс ключевых проблем. Главный вопрос, на который нет четкого ответа на данный момент – на кого ориентирована газета на данный момент? Кто является читательским ядром издания? Весьма вероятно, что эти же вопросы задают себе и рекламодатели. Проблемы, стоящие на пути издания могут быть решены комплексом мероприятий. Среди них такие шаги, как более точный выбор целевой аудитории, изучение потребностей целевой аудитории (спроса), фокусирование на запросах выбранной целевой аудитории, корректировка продукта (содержания) под запросы аудитории, четкое позиционирование продукта на рынке, работа с каналами распространения, рекламно-имиджевая кампания, кампания по продвижению, работа по оптимизации расходов, работа с ценой.

2.3 Кадровый аудит ООО «Интересное Предложение»

Сотрудники – главная ценность редакции газеты. Средний возраст персонала ООО «Интересное Предложение» – 40 лет. Для всех работников предусмотрено участие в корпоративных мероприятиях, бесплатное прохождение тренингов по продажам и социальные программы. Ключевые позиции занимают энергичные и оптимистично настроенные люди. В коллективе ощущается молодежный дух и атмосфера поиска. В то же время в редакции есть специалисты, работающие с момента ее основания. Это обеспечивает преемственность традиций – основу для устойчивости организации в сложные времена. Одна из таких традиций – творческий и предельно ответственный подход к делу.

На сегодняшний день кадровый состав ООО «Интересное Предложение» представлен 70 сотрудниками. Руководящие должности занимают люди, имеющие высшее образование и достаточный опыт в коммерческих структурах. В редакции газеты работают люди разных возрастных групп от 20 до 65 лет.

Так, важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу ООО «Интересное предложение», являются следующие:

- опрятный внешний вид;
- высокий уровень обслуживания;
- компетенция;
- коммуникабельность.

Важнейшими же требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

В целях кадрового аудита был проведен мониторинг состава и структуры персонала редакции газеты. Мониторинг осуществляется по следующим направлениям: возраст работников, образование и трудовой стаж. Результаты мониторинга трудовых показателей ООО «Интересное Предложение» за 2016 и 2017 года отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели качественного состава и структуры сотрудников

Показатель	Численность работников 2016 г.	Численность работников 2017 г.	Удельный вес, % 2016 год	Удельный вес, % 2017 год
По возрасту, лет				
до 20	-	-	-	-
20-30	12	14	19,1	18
30-40	25	32	50	54
40-50	14	17	23,8	24
50-65	7	7	7,1	4
По образованию				
среднее	31	35	64,3	60
среднее специальное	13	13	21,4	16
незакончен. высшее	5	8	2,4	6
высшее, человек	9	14	11,9	18
По трудовому стажу, лет				
до 1				
1 – 5	18	31	31	32
5 – 10	25	28	45,2	46
свыше 10	12	12	14,3	14
	10	9	9,5	8
Итого	66	70	100	100

На основании таблицы 6 можно сделать вывод о том, что возрастная структура за анализируемый период практически не изменилась – снизился лишь удельный вес группы работников в возрасте от 50 до 65 лет.

Эта же возрастная группа имеет наименьший удельный вес, а наибольший – в возрасте от 30 до 40 лет. На втором месте по значимости идет группа работников в возрасте от 40 до 50 лет, в основном ее занимает обслуживающий персонал (курьеры и уборщики).

Приведенные данные, с одной стороны, свидетельствуют о постоянстве структуры кадров редакции, с другой стороны – менеджерам по персоналу необходимо обратить внимание на «омоложение» состава кадров.

Таким образом, высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – специалисты, что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников.

Говоря об образовании персонала, то в структуре кадров сократилась доля рабочих со средним и средне-специальным образованием в общей численности в сумме на 9,7%. Это говорит об изменении требований к качеству и уровню знаний сотрудников. Что касается сотрудников с высшим и неоконченным высшим образованием, то на конец 2017 года его доля увеличилась почти на 10%. Планирование обучения персонала в основном направлено на внутриорганизационное обучение, что позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и самостоятельности работника. Оно ускоряет процесс адаптации сотрудника к изменяющимся условиям производства.

Кроме того, показатели по трудовому стажу остались практически без изменений, что говорит об отсутствии приверженности к данному критерию как к обязательному условию приема на работу. Наличие трудового стажа предъявляется в основном к сотрудникам руководящего звена. Основная доля сотрудников имеет трудовой опыт 1-5 лет, на втором месте сотрудники, имеющие опыт работы до 1 года.

Далее необходимо рассмотреть систему развития персонала в ООО «Интересное предложение», для чего был проанализирован процесс внутреннего движения персонала, и факторы, влияющие на внутреннее движение. Фактический средний срок пребывания в должности работника различных категорий представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Фактический средний срок пребывания в должности работника различных категорий

Группа работников	Средний срок пребывания в должности (лет)
Руководители	14
Специалисты	8
Прочие служащие	2

По данным таблицы 8 можно сделать вывод о том, что работники достаточно долго пребывают на своих должностях, что, наряду с достаточно высоким оборотом по приему, создает для нижестоящих должностей так называемый «карьерный тупик», когда все вакантные места заняты «старожилами», а для молодых специалистов нет перспектив роста.

Негативной ситуацией является то, что люди, находясь на руководящих постах и достигшие профессионализма, не стремятся дальше совершенствоваться и «расти», что является негативным моментом в организации. Нежелание руководителей развиваться, и отсутствие у организации системы оценки руководителей по их профессиональным и личностным качествам могут привести к снижению кадрового потенциала.

Сотрудники ООО «Интересное предложение» говорят об отсутствии карьерного роста в организации. Данная ситуация показательна, поскольку работники не ощущают эффективности кадровой политики, не видят возможности роста в исследуемой организации.

Особое значение для определения проблем кадровой политики имеет анализ текучести кадров и её причин. В таблице 8 представлены данные о движении работников за 2015- 2017 годы.

Таблица 8 – Данные о движении персонала ООО «Интересное предложение»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Численность персонала на начала года	65	67	70
Приняты на работу	10	9	6
Выбыли	10	6	12
Численность персонала на конец года	65	70	64
Среднесписочная численность персонала	66	69	70
Коэффициент текучести кадров, %	15	9	17

Из таблицы 8 можно сделать вывод о систематическом росте сотрудников компании за рассматриваемый период. Коэффициент текучести кадров на конец 2017 года вырос на 53%. Высокая текучесть кадров в редакции негативно отражается на эффективности его работы в целом, принося излишние материальные и временные затраты. Причинами текучести кадров является несовершенная система подбора персонала.

Таким образом, кадровый аудит персонала ООО «Интересное предложение» выявил следующее:

- состав персонала редакции газеты – 70 человек;
- сотрудники компании разных возрастных групп – от 20 до 65 лет;
- средний возраст сотрудников – 40 лет;
- среднесписочная численность персонала практически не меняется на протяжении 3 лет;
- большинство сотрудников имеет средне-специальное образование и трудовой стаж от года до 5 лет;
- наблюдается снижение кадрового потенциала из-за отсутствия карьерного роста;
- текучесть кадров в организации высокая, в основном это менеджеры по продажам.

Выводы по главе 2

Во второй главе ВКР был проведен организационно-кадровый аудит ООО «Интересное предложение».

Миссия ООО «Интересное предложение» – обеспечение свежей рекламой и информацией жителей города, оповещение о происходящем в городе, а так же распространение рекламы предприятий города.

Редакция предоставляет широкий тираж, высокое качество обслуживания клиентов и системный подход к развитию компании с учетом интересов клиентов, всех категорий потребителей и сотрудников. В газете печатается реклама предприятий города, частные объявления жителей, а также статьи с актуальной информацией.

Организационная культура организации находится на достаточно высоком уровне. Стратегическими целями компании являются увеличение тиража; увеличение объема прибыли в 2 раза; привлечение новых клиентов и создание нового информационного контента. Для достижения стратегических целей перед редакцией газеты были определены задачи и функции.

В целях анализа внешней и внутренней среды были проанализированы экономические показатели компании. За рассматриваемые периоды увеличилась рентабельность продаж. На фоне снижения себестоимости вырос валовый доход, следовательно, и чистая прибыль имеет тенденцию роста. На конец 2017 года вырос процент постоянных клиентов редакции, однако производительность труда упала на 5% по сравнению с 2016 годом, что говорит о снижении эффективности деятельности менеджеров по продажам.

STEP-анализ показал, что организация находится в стабильной внешней среде, поскольку положительные факторы организации превышают влияние отрицательных факторов. Но и велико влияние отрицательных факторов, таких как усиление конкуренции. Непосредственное влияние на результаты деятельности ООО «Интересное предложение» оказывают и конкуренты.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также стратегии ООО «Интересное предложение» были выделены сильные, слабые и нейтральные стороны организации. Сильные стороны организации: полная компетентность в ключевых вопросах; хорошее впечатление, сложившееся о компании у клиентов и потребителей; умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; большой опыт работы на данном сегменте рынка. Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, хорошо проработанная функциональная стратегия. Слабые стороны: ограниченное количество постоянных клиентов, большие издержки.

Подводя итог представленному анализу реализуемой фирмой стратегии, можно отметить, что текущее стратегическое положение ООО «Интересное предложение» в целом может быть оценено как устойчивое. Кадровый аудит компании был проведен с целью оценки эффективности использования трудовых ресурсов. После проведенного аудита можно сказать, что основной проблемой в компании является снижение кадрового потенциала и высокая текучесть кадров, а именно менеджеров по продажам.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ООО «ИНТЕРЕСНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ»

3.1 Аудит системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение»

Исследование кадровой стратегии ООО «Интересное предложение» выявило проблему высокой текучести кадров, а именно менеджеров по продажам, что является следствием неэффективного кадрового менеджмента. Далее необходимо проанализировать систему найма специалистов по продажам в ООО «Интересное предложение».

На рисунке 8 представлена существующая подсистема найма персонала ООО «Интересное предложение».



Рисунок 8 – Существующая система найма специалистов по продажам

Как видно из рисунка 8, система найма персонала ООО «Интересное предложение» не совершенна, цель поставлена не четко, задачи не отвечают поставленной цели. Технология найма не содержит мониторинг. Система найма обладает общими критериями, неадаптированными под специфику деятельности редакции.

Необходимо рассмотреть бизнес-процесс подсистемы более подробно и сделать выводы для дальнейшего совершенствования найма персонала (Приложение Д).

Подбор специалистов по продажам в редакции газеты осуществляется в несколько этапов. При этом менеджер по подбору персонала взаимодействует как руководителем отдела продаж, так и с линейными специалистами по продажам.

1. Определение потребности в персонале – руководители подразделений регулярно передают сведения о том, сколько им нужно людей, каких и когда. Анализ потребности в кадрах выявляет чаще всего такую проблему, как высокая текучесть кадров.

2. Поиск кандидатов – задача менеджера по подбору персонала. Чаще всего источниками подбора персонала выступают внешние источники: печатные издания и Интернет-ресурсы. Объявление о вакансии размещается в собственных газетах «Интересное предложение» и «Метро74», а также на сайте korok.ru. Также вакансия размещается на специализированных сайтах www.hh.ru, www.rabota74.ru, на этих же сайтах проводится поиск подходящих кандидатов по резюме.

3. Отбор кандидата включает в себя такие этапы как анализ резюме руководителем соответствующего подразделения и менеджером по персоналу; индивидуальное собеседование с кандидатом; оценка кандидатов и принятие решения о приеме (или нет) претендента.

В ООО «Интересное предложение» менеджеры по продажам должны обладать следующими компетенциями:

- коммуникабельность;
- клиентоориентированность;
- ориентация на результат.

4. При положительном заключении о приеме сотруднику предоставляется бесплатное обучение и испытательный срок в течение 3-х месяцев. После его прохождения составляется приказ о приеме на работу, оформляются все необходимые документы.

Таким образом, после проведенного аудита системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» было выявлено, что проблемой подбора специалистов по продажам является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам. Анализ работы (2 этап технологии найма персонала) проводится специалистом достаточно поверхностно. Необходимые компетенции специалиста по продажам не отражают полного портрета идеального менеджера по продажам. Для совершенствования системы найма персонала необходима разработка модели компетенций.

3.2 Проект совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций

Проведенный аудит системы найма менеджеров по продажам в ООО «Интересное предложение» помог выявить некоторые недочеты, связанные с подбором и отбором персонала. В частности в системе найма отсутствует системный подход к процедуре поиска персонала, а именно не проводится сегментирование персонала. Также отсутствует разработанная методика оценки деловых и личностных качеств кандидатов. Еще одной серьезной проблемой является отсутствие повышения квалификации специалистов по подбору персонала.

Для совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» необходимо разработать и внедрить модель компетенций. В качестве инструмента управления персоналом модель компетенций дает четкое и обоснованное определение профессиональных и поведенческих требований, которые предъявляют к кандидату в зависимости от выбранной должности.

Модель компетенций позволяет выстраивать связь между системой управления персоналом и стратегическими целями предприятия путем определения профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

Компетентностный подход способствует формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации, как руководством компании, так и ее сотрудниками.

На рисунке 9 представлена модернизированная система найма специалистов по продажам.

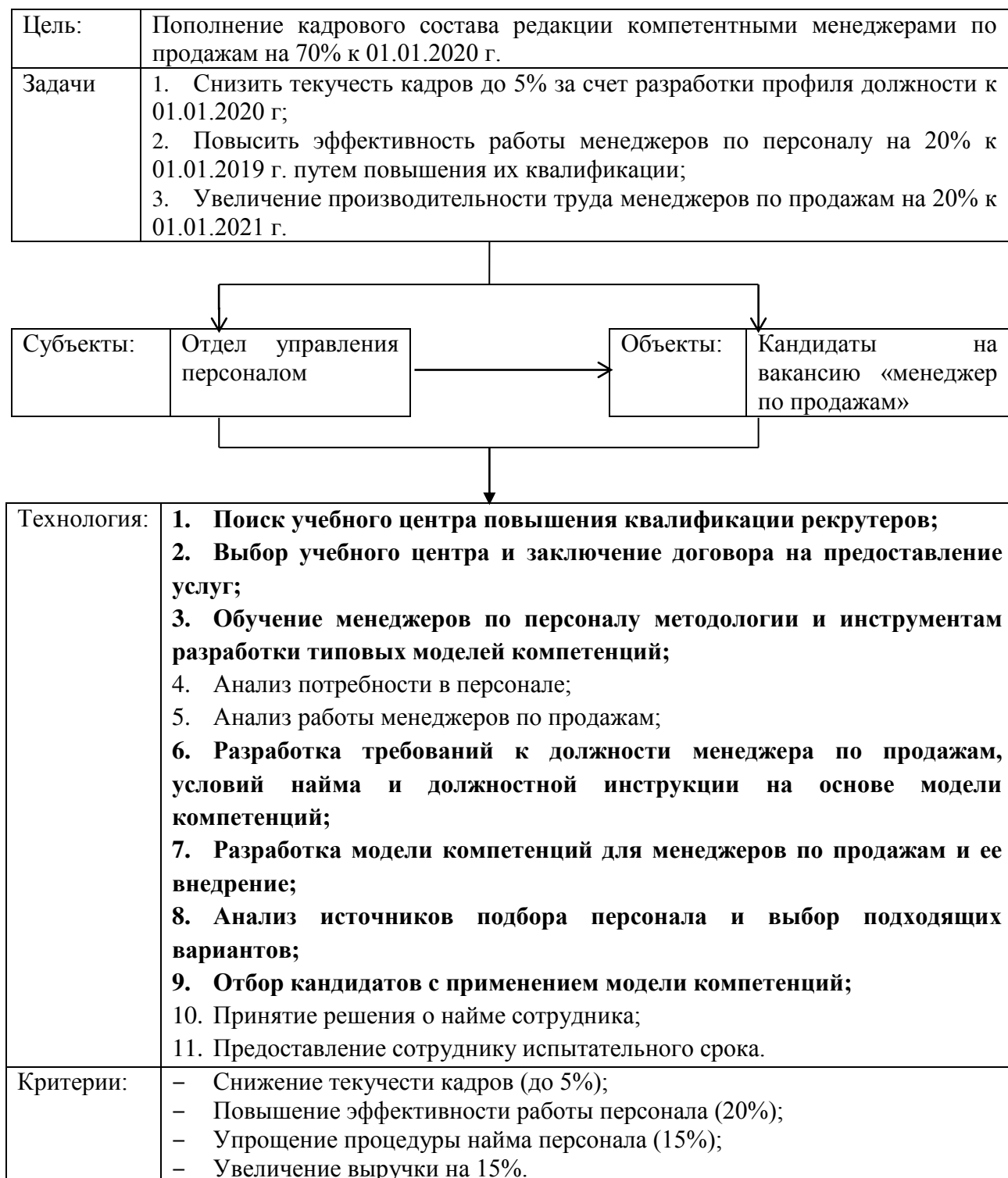


Рисунок 9 – Модернизированная система найма персонала ООО «Интересное предложение»

Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчение процедуры найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- обеспечение развития персонала и планирование карьеры.

Итак, можно сделать вывод, что внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров в ООО «Интересное предложение», упростить процедуру найма персонала и повысить эффективность работы сотрудников. Следствием этих изменений выступит увеличение прибыли компании.

Далее необходимо рассмотреть модернизированный бизнес-процесс найма персонала в ООО «Интересное предложение» (Приложение Е).

Как видно из модернизированного бизнес-процесс найма специалистов по продажам на основе модели компетенций предполагает установление профиля требований к идеальному кандидату на основании модели компетенций.

На основании требований к кандидату, основанных на модели компетенций, разрабатывается технология проведения собеседования. В нее включены такие инструменты как case-интервью; деловые игры и собеседование с открытыми вопросами.

Для разработки модели компетенций необходимо составить дерево целей.

Метод дерева целей состоит в таком разделении стратегической цели проекта на группу целей более низкого уровня, чтобы реализация нижестоящих целей автоматически приводила к достижению вышестоящей. Настоящий метод определяет условия последовательного прохождения уровней в процессе разбиения целей, называемой декомпозицией по глубине и широте.

На рисунке 10 представлено дерево проекта.



Рисунок 10 – Дерево целей по разработке проекта

Для повышения квалификации персонала предлагается заключить договор с учебным центром «Высшая экономическая школа», которая располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Энтузиастов, 30, Бизнес-Центр «74». Стоимость обучения составит 25 500 рублей за троих сотрудников. Длительность обучения – 1 день.

Планируется обучить руководителя отдела кадров и одного менеджера по продажам. В проектную команду будут входить обученные сотрудники и остальные менеджеры по продажам, где обученные сотрудники поделятся полученными знаниями. Ответственность за внедрение проекта возлагается на руководителя отдела кадров.

Схематично последовательность разработки модели компетенций отражена на рисунке 11.

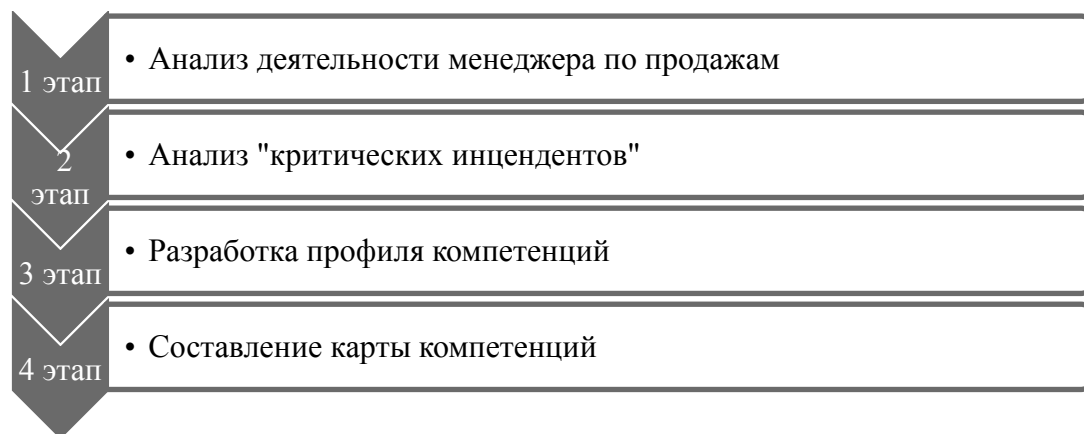


Рисунок 11 – Этапы разработки модели компетенций

На первом этапе для анализа деятельности специалиста приглашаются ведущие специалисты аппарата управления и обязательно специалист, для должности которого и разрабатывается перечень профессионально важных качеств.

В ООО «Интересное предложение» в состав экспертной комиссии разумно ввести следующих сотрудников: ведущего специалиста по кадрам, руководителя отдела продаж и самого сотрудника, для которого разрабатывается модель компетенций – специалиста по продажам.

Этот перечень необходим для разработки карты компетентности сотрудника. Смысл заключается в том, чтобы выделить основные функции и операции, которые выполняет работник. В данном случае должны быть такие функции как: поиск новых клиентов, продажа услуг редакции, работа с дебиторской задолженностью. Самое главное – не подходить на этом этапе к анализу формально.

На втором этапе, после того как будут определены ключевые особенности деятельности, необходимо провести анализ критических инцидентов. Для этого нужно перечислить как можно больше сложных рабочих ситуаций, с которыми ежедневно сталкивается специалист. Это может быть, например, проблемные клиенты, которые не хотят идти на контакт или недовольные клиенты и т.п. Метод критических инцидентов подходит только для существующих должностей, потому что основывается на реальном опыте. Для новых должностей список компетенций, составленный таким образом, будет нуждаться в неоднократной корректировке.

На третьем этапе, исходя из полученных данных на предыдущих этапах, следует определить качества, которые понадобятся сотруднику для успешного выполнения задач на данной должности и разработать профиль должности менеджера по продажам. Нужно выявить эти качества по каждой функции и по каждому критическому инциденту.

Чтобы специалист по продажам мог успешно продавать продукт и разрешать конфликтные ситуации с клиентами, он должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами.

Профессиональные качества, необходимые менеджеру по продажам:

- информированность о компании и ее продукции;
- знание потребностей клиента и рынка;
- владение технологиями продаж и прочими необходимыми для работы навыками: самоорганизация, установление контакта с клиентом, умение выслушать, убедить, привести аргументы, внушить, проработать возражения;
- умение готовиться к переговорам, проводить презентации и переговоры, вести документы.

Личностные качества:

- уверенность в себе;
- хорошая обучаемость;
- самостоятельность в принятии решений;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- энергичность;
- целеустремленность;
- самоконтроль;
- мотивация;
- гибкость;
- находчивость.

Указанные личностные характеристики позволяют рекрутеру выявить подходящую кандидатуру, а самому соискателю оценить свои возможности.

На этом этапе следует тщательно проанализировать составленный перечень профессионально важных качеств и отсеять близкие по значению качества, объединить схожие характеристики (например, эрудированность и находчивость). Далее необходимо составить модель компетенций (таблица 9).

Таблица 9 – Модель компетенций для менеджера по продажам

Компетенции	Комментарий
Профессионализм	знание и применение технологии продаж, соблюдение корпоративных стандартов и правил, способность анализировать свою деятельность и совершенствовать технологии работы

Продолжение таблицы 9

Компетенции	Комментарий
Ориентация на результат	способность добиваться результата, ставить высокие цели, находить и реализовывать способы их достижения
предприимчивость	умение находить и внедрять нестандартные эффективных решений, гибко и активно их реализовывать
Ориентация на клиента	умение легко устанавливать контакт и налаживать отношения, выявлять и удовлетворять потребности клиента, следить за соблюдением его интересов
Позитивный настрой	умение создать внутренний положительный настрой на работу, вера в успешность бренда и компании, реализованные в работе с клиентом
Коммуникация и убеждение	умение ясно и четко формулировать мысли, аргументировать свою точку зрения, оказывать влияние на мнение и действия других
Принятие решений	умение самостоятельно принимать решения в сложных ситуациях, анализировать последствия и нести ответственность за результат

На четвертом этапе рекомендуется составить специальный документ – карту компетенций. Это будет так называемый портрет идеального сотрудника, в котором обозначены требования к личностным и профессиональным характеристикам сотрудника. Самые значимые профессиональные качества лучше закрепить в должностной инструкции сотрудника. В качестве возможного примера в выпускной квалификационной работе разработан образец такого документа (Приложение Ж).

Карта компетенций специалиста по продажам поможет руководству выявить наличие или отсутствие той или иной характеристики у кандидата. При этом, сравнивая выраженность каждого качества со значимостью этой характеристики для каждого направления, можно определить, в каком типе управления специалист по продажам будет более эффективен.

Для оценки компетенций в процессе анализа выполнения специалистом должностных обязанностей можно использовать шкалу, представленную в таблице 10.

Таблица 10 – Шкала оценки компетенций специалистов по продажам

Оценка, балл	Уровень	Характеристика
1	Начальный	Сотрудник не обладает необходимыми знаниями
2	Минимальный	Использует компетенцию в ответ на установленные в Компании нормы и правила. Кандидат применяет компетенцию во всех типовых, знакомых рабочих ситуациях, в большинстве из них достигает цели. При возникновении новых, не типовых рабочих ситуаций эффективность использования компетенции снижается

Оценка, балл	Уровень	Характеристика
3	Средний	Самостоятельно использует компетенцию, не нуждается в дополнительном руководстве. Уровень владения компетенцией позволяет кандидату достигать цели в большинстве не типовых, новых ситуаций и во всех базовых, типовых рабочих ситуациях
4	Профессионал	Компетенции сотрудника выше нормы. Сотрудник уверенно владеет навыками, способен решать нестандартные ситуации, помогает коллегам в трудовой деятельности

Любые изменения для сотрудников чаще всего вызывают негативные реакции, которые, как правило, могут повлиять на внедрение и осуществление проекта. Для того чтобы проанализировать и сократить сдерживающие силы необходимо составить поле сил по К. Левину (рисунок 12).

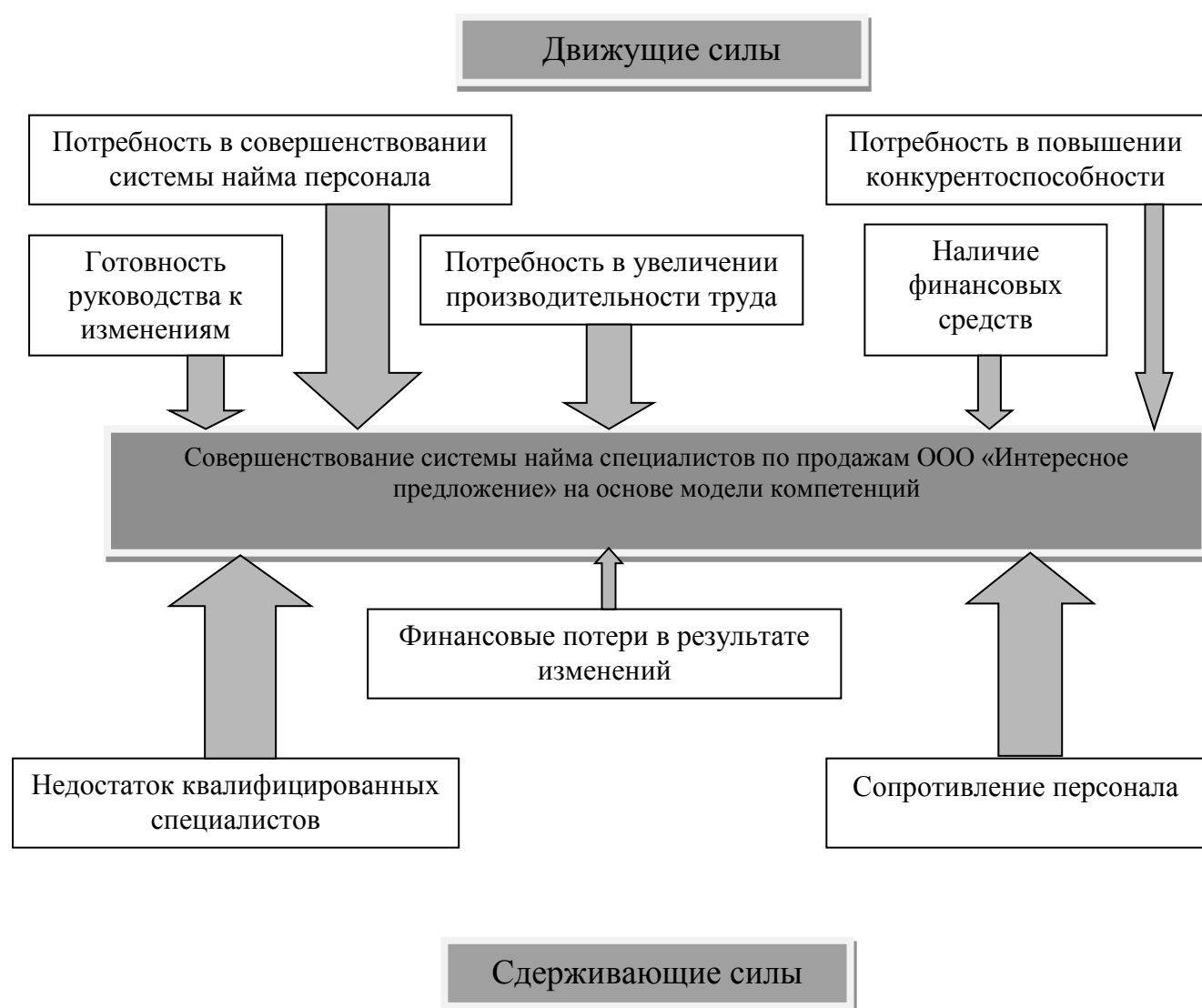


Рисунок 12 – Поле сил К. Левина

Из рисунка 12 можно сделать вывод о том, что основной движущей силой, стимулирующей компанию на изменения, является потребность в совершенствовании системы найма персонала.

Среди сдерживающих сил недостаток квалифицированных специалистов и сопротивление персонала оказывают влияние на попытки изменений в системе. Это может являться следствием отсутствия информации о требованиях работы и новых обязанностей. Зная причины возникновения сопротивления, можно правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления. Наиболее приемлемым подходом для уменьшения сопротивления в данной ситуации будет представление информации.

Далее необходимо проанализировать риски проекта. Для каждого возможного риска целесообразно разработать мероприятия для того, чтобы предупредить их наступление. Критерии оценки рисков представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка рисков проекта

Критерии	Оценка
Вероятность появления риска	Очень высокая – 0,9
	Высокая – 0,7
	Средняя – 0,5
	Низкая – 0,3
	Очень низкая – 0,1
Серьезные последствия	Очень серьезные – 0,8
	Серьезные – 0,4
	Средние – 0,2
	Незначительные – 0,1
	Очень незначительные – 0,05

Анализ проектных рисков базируется на оценках рисков, которые заключаются в определении величины (степени) рисков. Анализ рисков – важнейший этап анализа инвестиционного проекта. В рамках анализа решается задача согласования двух практически противоположных стремлений – максимизации ли и минимизации рисков проекта. Результатом анализа рисков должен являться специальный раздел проекта, включающий описание рисков, механизма их взаимодействия и совокупного эффекта, мер по защите от рисков, интересов всех сторон в преодолении опасности рисков; оценку выполненных экспертами процедур анализа рисков, а также использовавшихся ими исходных данных; описание структуры распределения рисков между участниками проекта.

В таблице 12 представлена оценка рисков проекта по совершенствованию системы найма специалистов по продажам на основе модели компетенций.

Таблица 12 – Оценка рисков

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
R1	Длительный период закрытия вакансии	При усовершенствованном методе найма персонала на основе компетенций увеличивается длительность времени на наем нового сотрудника на должность	0,5	0,2	0,1
R2	Неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам	Аутсорсинговая компания может не точно выявить задачи организации и соответственно составить модель компетенций не подходящую на должность	0,9	0,8	0,72
R3	Неправильно выбрана очередность выявления компетенций	Первостепенные компетенции менеджера по продажам будут выявлены в конце процедуры найма персонала и сыграют меньшую роль при оценке кандидата	0,3	0,2	0,06
R4	Несоответствие целей модели компетенций целям фирмы	Модель компетенций не соответствует целям организации и эффективной работе менеджера по продажам	0,3	0,8	0,24
R5	Постоянные затраты на формирование модели компетенций	Цели организации могут меняться, как и направление работы фирмы, соответственно в период изменения направления работы организации на должность менеджера по продажам необходимо будет составлять, или редактировать модель компетенций.	0,3	0,4	0,12

После выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки, следующим этапом будет заполнение карты рисков проекта для выявления наиболее опасных рисков (рисунок 13). Как видно из рисунка 13 существуют менее значимые и более значимые риски. Таким образом, наиболее опасным является риск под номером 2, так как он имеет более сильные последствия и вероятность наступления.

Вероятность	Последствие				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	R2
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	R1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	R3	R5	R4
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 13 – Карта рисков проекта

Для того что бы минимизировать данный риск необходимо исключить формирование модели компетенций с помощью аутсорсинга, так как такие компании имеют фактор не точной оценки организации, ее целей и задач. Лучше всего обучить специалиста по найму персонала формированию и редактированию модели компетенций, который будет в свою очередь заниматься как наймом сотрудников на должность менеджера по продажам, так и регулировать модель компетенций для найма персонала под задачи организации на данный период.

Дальнейшим действием выступает разработка плана мероприятий по внедрению данного проекта, где прописываются сроки, участники и ответственные лица (таблица 13).

Таблица 13 – План мероприятий по внедрению проекта

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Участники	Ответственные лица
1	Подготовка к совещанию	01.07.2018	2	Руководитель компании Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель компании
2	Проведение совещания на тему «совершенствование системы найма на основе модели компетенций»	01.07.2018	3	Руководитель компании Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель компании Руководитель отдела кадров
3	Создание проектной команды	01.07.2018	1	Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель компании

Продолжение таблицы 12

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Участники	Ответственные лица
4	Анализ потребности в обучении проектной команды	01.07.2018	2	Руководитель отдела кадров	Руководитель отдела кадров
5	Поиск и выбор способа обучения и учебного центра	01.07.2018-02.07.2018	5	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
6	Заключение договора с учебным центром на предоставление услуг	02.07.2018-03.08.2018	7	Руководитель отдела кадров	Руководитель отдела кадров
7	Обучение проектной команды	01.08.2018-02.08.2018	12	Руководитель отдела кадров Менеджер по персоналу	Руководитель отдела кадров
8	Планирование методов анализа работы	02.08.2018 – 02.08.2018	8	Руководитель отдела кадров Менеджер по персоналу	Руководитель отдела кадров
9	Проведение анализа внешней среды	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
10	Проведение анализа внутренней среды	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
11	Проведение анализа работы менеджера по продажам	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Менеджер по персоналу Менеджеры по продажам	Менеджер по персоналу
12	Выявление рисков использования модели компетенций и план их минимизации	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
13	Анализ полученных данных	07.08.2018-09.08.2018	24	Руководитель отдела кадров	Руководитель отдела кадров
14	Проведение совещания по рекомендациям разработки модели компетенций	10.08.2018	4	Руководитель компании Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
15	Разработка модели компетенций	10.08.2018 – 20.08.2018	80	Руководитель отдела кадров Менеджер по персоналу	Руководитель отдела кадров Менеджер по персоналу

№	Наименование мероприятия	Сроки	Прод-ть (часы)	Участники	Ответственные лица
16	Проверка валидности проекта	21.08.2018 – 23.08.2018	24	Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
17	Тестовый режим проведения найма персонала на основе модели компетенций	24.08.2018 – 02.09.2018	80	Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
18	Анализ результатов тестирования модели компетенций и внесение корректировок	03.09.2018 – 05.09.2018	16	Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
18	Совещание на тему: необходимость документального оформления процесса найма персонала на основе модели компетенций	06.09.2018	4	Руководитель компании Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
19	Создание регламента бизнес- процесса найма персонала на основе модели компетенций	06.09.2018 – 08 09.2018	24	Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров
20	Подписание регламента	09 09.2018	2	Руководитель компании Руководитель отдела кадров	Руководитель компании
21	Ознакомление персонала с регламентом и разъяснение возникающих вопросов	09 09.2018 – 10.09.2018	8	Руководитель отдела кадров	Руководитель отдела кадров
22	Запуск проекта	11 09 2018	1	Руководитель отдела кадров Менеджеры по персоналу	Руководитель отдела кадров

Таким образом, длительность внедрения проекта на предприятие составит 1,5 месяца. Для наглядного рассмотрения сроков и мероприятий в Приложении 3 представлена диаграмма Ганта.

После детального анализа были выявлены следующие преимущества внедрения проекта:

- сокращение времени на подбор персонала;
- существенное повышение объективности и эффективности процесса отбора кадров;
- сокращение срока адаптации нового сотрудника и снижение расходов на переподготовку и дополнительное обучение;
- повышение эффективности работы отдела по подбору персонала;
- повышение производительности труда за счет должного профессионализма сотрудников;
- снижение текучести кадров;
- увеличение прибыли компании.

3.3 Расчет затрат по проекту совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций

После проведенного аудита системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» и разработки проекта по ее совершенствованию путем внедрения модели компетенций необходимо рассчитать затраты по проекту.

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. После всех расчетов будет составлен генеральный бюджет проекта.

В таблице 14 представлены инвестиционные затраты проекта. Предлагается доплачивать проектной команде за выполнение этапов внедрения проекта 50% от заработной платы.

Таблица 14 – Инвестиционные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
1	Подготовка к совещанию	01.07.2018	2	Доплата руководитель: 300 руб. *2 =600 Страховые отчисления: 600*0,3=180	780
2	Проведение совещания	01.07.2018	3	Доплата руководитель: 300 руб. *3 =900 Доплата руководитель проекта: 75*3=225 Страховые отчисления: 1 125*0,3=338	1463
3	Создание проектной команды	01.07.2018	1	Доплата руководитель: 300 руб. *1 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
4	Обучение проектной команды	01.08.2018- 02.08.2018	12	18 500*3=55 500	55 500
5	Проведение анализа внешней среды	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2 080
6	Проведение анализа внутренней среды	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2 080
7	Проведение анализа работы менеджера по продажам	03.08.2018 – 06.08.2018	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2 080
8	Анализ полученных данных	07.08.2018- 09.08.2018	24	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *24 =1 800 Страховые отчисления: 1 800*0,3=540	2 340
9	Проведение совещания по рекомендациям разработки модели компетенций	10.08.2018	4	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *4 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
10	Разработка модели компетенций	10.08.2018 – 20.08.2018	80	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *80 =6 000 Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *80 =4 000 Страховые отчисления: 10 000*0,3=3 000	13 000

Продолжение таблицы 14

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
11	Проверка валидности проекта	21.08.2018 – 23.08.2018	24	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *24 =1 800 Страховые отчисления: 1 800*0,3=540	2 340
12	Совещание на тему: необходимость документального оформления процесса найма персонала на основе модели компетенций	06.09.2018	4	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *4 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
13	Создание регламента	06.09.2018 – 08 09.2018	24	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *24 =1 200 Страховые отчисления: 1 200*0,3=180	1 560
14	Запуск проекта	11 09 2018	1	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *1 =75 Страховые отчисления: 75*0,3=23	98
Итого					84 491

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составят 84 491 рубль.

Наиболее затратная статья – обучение проектной команды.

Далее необходимо составить бюджет инвестиционных затрат (таблица 15).

Таблица 15 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

Мероприятия	07.18	08.18	09.18	Итого
Подготовка к совещанию	780			780
Проведение совещания	1 463			1 463
Создание проектной команды	390			390
Обучение проектной команды		55 500		55 500
Проведение анализа внешней среды		2 080		2 080
Проведение анализа внутренней среды		2 080		2 080
Проведение анализа работы менеджера по продажам		2 080		2 080
Анализ полученных данных		2 340		2 340
Разработка модели компетенций		13 000		13 000
Проверка валидности проекта		2 340		2 340
Создание регламента			1 560	1 560
Итого	2 633	81 500	1 560	84 491

Как видно из таблицы 15 наиболее затратная статья инвестиционных затрат – обучение персонала модели компетенций. Далее составляется смета эксплуатационных затрат проекта (таблица 16).

Таблица 16 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
1	Анализ потребности в обучении проектной команды	01.07.2018	2	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *2 =150 Страховые отчисления: 150*0,3=45	195
2	Поиск и выбор способа обучения и учебного центра	01.07.2018-02.07.2018	5	Менеджер по персоналу: 50 руб.*5=250 Страховые отчисления:75	325
3	Заключение договора с учебным центром на предоставление услуг	02.07.2018-03.07.2018	7	Руководитель проекта: 75*7=525 Страховые отчисления:158	683
4	Планирование методов анализа работы	02.08.2018 – 02.08.2018	8	Руководитель проекта: 75*8=600 Менеджер по персоналу: 50*8=400 Страховые отчисления:300	1 300
5	Тестовый режим проведения найма персонала на основе модели компетенций	24.08.2018 – 02.09.2018	80	Руководитель проекта: 75*80=6 000 Менеджер по персоналу: 50*80=4 000 Страховые отчисления:3 000	13 000
6	Анализ результатов тестирования модели компетенций и внесение корректировок	03.09.2018 – 05.09.2018	16	Руководитель проекта: 75*16=1 200 Менеджер по персоналу: 50*16=800 Страховые отчисления:600	2 600
7	Подписание регламента	09 09.2018	2	Доплата руководитель: 300 руб. *2 =600 Страховые отчисления: 600*0,3=180	780
8	Ознакомление персонала с регламентом и разъяснение возникающих вопросов	09 09.2018 – 10.09.2018	8	Руководитель проекта: 75*8=600 Страховые отчисления: 180	780
Итого					19 663

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 19 663 рублей. Наиболее затратным мероприятием стало тестирование системы найма на основе модели компетенций из-за своей трудоемкости и длительности.

Далее необходимо составить бюджет эксплуатационных затрат (таблица 17).

Таблица 17 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	07.18	08.18	09.18	Итого
Анализ потребности в обучении проектной команды	195			195
Поиск и выбор способа обучения и учебного центра		325		325
Заключение договора с учебным центром на предоставление услуг		683		683
Планирование методов анализа работы		1 300		1 300
Тестовый режим проведения найма персонала на основе модели компетенций		10 400	2 600	13 000
Анализ результатов тестирования модели компетенций и внесение корректировок			2 600	2 600
Подписание регламента			780	780
Ознакомление персонала с регламентом и разъяснение возникающих вопросов			780	780
Итого:	195	12 708	5 980	19 663

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является август 2018 года, так как на этот период выпадают издержки на тестовое проведение процесса найма менеджера по продажам на основе модели компетенций. Данный процесс является достаточно трудоемким и продолжительным, так как необходимо произвести подбор персонала с нуля, при этом все этапы должны проводиться очень тщательно.

В таблице 18 представлен генеральный бюджет проекта.

Таблица 18 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2018	2633	195	2828
Август 2018	79 420	12 708	92 128
Сентябрь 2018	1 560	5 980	7 540
Итого:	84 491	19 663	104 154

Из таблицы 18 можно сделать вывод о том, что инвестиционные затраты превышают эксплуатационных затрат. Объясняется это затратами на обучение проектной команды. Всего на проект предполагается потратить 104 154 рубля.

Выводы по главе 3

В третьей главе выпускной квалификационной работы был проведен аудит системы найма персонала ООО «Интересное предложение». Здесь было выявлено, что проблемой подбора специалистов по продажам является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам. Анализ работы менеджеров по продажам проводится специалистом достаточно поверхностно. Необходимые компетенции специалиста по продажам не отражают полного портрета идеального менеджера по продажам. Для совершенствования системы найма персонала необходима разработка модели компетенций.

Далее был разработан проект совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций.

В ходе анализа было выявлено, что внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров в ООО «Интересное предложение», упростить процедуру найма персонала и повысить эффективность работы сотрудников. Следствием этих изменений выступит увеличение прибыли компании.

Бизнес-процесс найма специалистов по продажам на основе модели компетенций предполагает установление профиля требований к идеальному кандидату на основании модели компетенций. На основании требований к кандидату, основанных на модели компетенций, разрабатывается технология проведения собеседования. В нее включены такие инструменты как case-интервью; деловые игры и собеседование с открытыми вопросами.

В заключительном пункте был представлен расчет затрат по проекту совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций. Инвестиционные затраты по проекту составили 84 491 рубль, эксплуатационные затраты – 19 663 рубля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты системы найма персонала, подбор персонала на основе модели компетенций, а также российский и зарубежный опыт найма персонала на основе модели компетенций.

Было выяснено, что система подбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов. После анализа технологии найма персонала на основе модели компетенций было выявлено, что внедрение моделей компетенций протекает достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом.

Для построения модели компетенций в сфере подбора используются очень подробные вопросники, где необходимо указать степень важности того или иного опыта работы, заявленных знаний и умений. На основе ответов, специалист разрабатывает интервью с кандидатами, где использует интервью по компетенциям или кейс-интервью.

Появление систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в последние пару лет волну энтузиазма, и все больше компаний используют данную модель не только для оценки эффективности персонала, но и для подбора новых сотрудников.

Анализ зарубежного опыта применения модели компетенций при подборе персонала показал, что практически у всех крупных компаний есть модель компетенций.

Изучение теоретических аспектов кадрового менеджмента с использованием компетенций показало, что компетентностный подход, не смотря на инновационный характер, имеет не только достоинства, но и недостатки, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении моделей компетенций в систему управления персоналом.

Российский опыт внедрения моделей компетенций проистекает достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом.

Во второй главе ВКР был проведен организационно-кадровый аудит ООО «Интересное предложение». Редакция предоставляет широкий тираж, высокое качество обслуживания клиентов и системный подход к развитию компании с учетом интересов клиентов, всех категорий потребителей и сотрудников. В газете печатается реклама предприятий города, частные объявления жителей, а также статьи с актуальной информацией.

В целях анализа внешней и внутренней среды были проанализированы экономические показатели компании. За рассматриваемые периоды увеличилась рентабельность продаж. На фоне снижения себестоимости вырос валовый доход, следовательно, и чистая прибыль имеет тенденцию роста. На конец 2017 года вырос процент постоянных клиентов редакции, однако производительность труда упала на 5% по сравнению с 2016 годом, что говорит о снижении эффективности деятельности менеджеров по продажам.

STEP-анализ показал, что организация находится в стабильной внешней среде, поскольку положительные факторы организации превышают влияние отрицательных факторов. Но и велико влияние отрицательных факторов, таких как усиление конкуренции. Непосредственное влияние на результаты деятельности ООО «Интересное предложение» оказывают и конкуренты.

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, а также стратегии ООО «Интересное предложение» были выделены сильные, слабые и нейтральные стороны организации. Сильные стороны организации: полная компетентность в ключевых вопросах; хорошее впечатление, сложившееся о компании у клиентов и потребителей; умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; большой опыт работы на данном сегменте рынка. Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, хорошо проработанная функциональная стратегия. Слабые стороны: ограниченное количество постоянных клиентов, большие издержки.

Подводя итог представленному анализу реализуемой фирмой стратегии, можно отметить, что текущее стратегическое положение ООО «Интересное предложение» в целом может быть оценено как устойчивое. После проведенного аудита можно сказать, что основной проблемой в компании является снижение кадрового потенциала и высокая текучесть кадров, а именно менеджеров по продажам.

В третьей главе выпускной квалификационной работы был проведен аудит системы найма персонала ООО «Интересное предложение». Здесь было выявлено, что проблемой подбора специалистов по продажам является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам. Анализ работы менеджеров по продажам проводится специалистом достаточно поверхностно. Необходимые компетенции специалиста по продажам не отражают полного портрета идеального менеджера по продажам. Для совершенствования системы найма персонала необходима разработка модели компетенций.

В ходе анализа было выявлено, что внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров в ООО «Интересное предложение», упростить процедуру найма персонала и повысить эффективность работы сотрудников. Следствием этих изменений выступит увеличение прибыли компании.

Разработка модели компетенций включает в себя анализ деятельности менеджера, анализ «критических инцидентов», разработку профиля компетенций и составление карты компетенций.

В заключительном пункте был представлен расчет затрат по проекту совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Интересное предложение» на основе модели компетенций. Затраты на проект составили 104 154 рубля.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, результаты проекта были переданы руководству объекта исследования и приняты в работу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. / Д. Аакер. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 496 с.
- 2 Агарков, Ю.А. Методы повышения ответственности персонала / Ю.А.Агарков, С.В. Яковлева // На стол руководителю. – 2011. – №1. – С.23-27.
- 3 Аксенова, Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е.А. Аксенов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 379 с.
- 4 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р.Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с
- 5 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. / И. Ансофф. – С-Пб.: Питер, 2013. – 344 с.
- 6 Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие 8 Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2013. – 263 с.
- 7 Базаров, Т.Ю. Зачем компании сплоченная команда руководителей. /Т.Ю.Базаров // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 6. – С. 56 – 58.
- 8 Базаров, Т.Ю. Куда ты, карьера, меня завела? / Т.Ю. Базаров //Карьера. – 2012. – №7-8
- 9 Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
- 10 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2013. – 196 с.
- 11 Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие. / Г.И.Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2011. – 293 с.
- 12 Блинов, А.О. Управление персоналом. / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2014. – 210 с.
- 13 Болмэн, Ли Дж. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Ли Дж. Болмэн, Е.Д. Терренс. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015. – 491с.
- 14 Должностная инструкция менеджера по продажам ООО «Интересное предложение». – 2013. – 4 с.
- 15 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М: ИНФРА-М, 2014. –336 с.
- 16 Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: учебное пособие / Л.Н.Зудина. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2011. – 419 с.
- 17 Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / Л.В. Ивановская, А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
- 18 Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

- 19 Крупский, А.В. Факторы повышения эффективности инвестиционной деятельности организации на основе процессно- ориентированного управления и анализа потребительской рентабельности / А.В. Крупский // Проблемы управления социально- экономическими системами в условиях инновационного развития: Сборник научных трудов VII региональной научно-практической конференции / Челяб. гос. ун-т. – Челябинск: ООО «Энциклопедия», 2013. – 464с. – С.287-292.
- 20 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия / Н.И.Лахметкина. – М.: КноРус, 2011. – 232 с.
- 21 Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.
- 22 Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80
- 23 Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
- 24 Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.
- 25 Никишина, А.Л., Каверина К.К. Оценка эффективности HR-службы как одна из своевременных персонал – технологий менеджмента. Экономика и бизнес. / А.Л. Никишина, К.К. Каверина // Взгляд молодых. – 2013. № 1. – С. 403.
- 26 Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х.Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
- 27 Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
- 28 Парахина, В.Н. Теория организации: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В.Н. Парахина, Т.М.Федоренко. – 4-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2014. – 296 с.
- 29 Пластун, В.С. Исследование систем управления: учебное пособие / В.С.Пластун. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2011. – 78 с.
- 30 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М: РИА «Стандарты и качество», 2013. – 408 с.
- 31 Сайт редакции газеты «Интересное предложение» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Корок.ru
- 32 Татарников, Е.А. Стратегическое управление предприятием: жить одним днем или планировать свое будущее? / Е.А. Татарников. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 237 с.
- 33 Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2017. – 328 с.

34 Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия / М.Хучек. – М.: Прогресс-Универс, 2012. – 234 с.

35 Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / О.Л. Чуланова, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г.Коновалова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SNW-анализ ООО «Интересное предложение»

Факторы	Сильные					Нейтральные	Слабые					
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Компетентность организации в данной сфере	XY											
Местоположение редакции			Y ←									
Организационная структура		X ←										
Система учета клиентской базы												
Условия труда						X, Y						
Текучесть кадров						X, Y						
Командная работа, сплоченность коллектива.					X ←							
Обучение персонала						X, Y						
Подбор персонала						Y ←					X	
Дополнительные привилегии для персонала	X ←											
Система мотивации материальная, нематериальная					X ←							
Квалификация сотрудников						X, Y						
Конкурентная заработная плата		X ←										
Качество предоставленных услуг				X, Y								
Виды предоставляемых услуг				X ←								
Новинки, акции для постоянных клиентов				X ←								

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пример интервью по компетенциям «Руководителя отдела региональных продаж»

Вопрос	Кластеры компетенции/ поведенческие индикаторы
Структура интервью:	
Расскажите о себе (только интерактивно);	Посмотреть на поведение при рассказе (отсутствие слов паразитов, жестикуляция нормальная, сдержанная, чётко структурированный рассказ, чёткость преподнесения информации). Во время разговора смотрит в глаза, не в пол, не в сторону.
Расскажите о последнем месте работы	
- Почему уходите?	Интересны кандидаты с объективными причинами увольнения.
Компетенция «продажи и знание рынка»	
- Расскажите про структуру компании.:	Интересны кандидаты у которых была чёткая структура в компании, деление по каналам/ регионам/направлениям
-Кому подчиняется	Интересны кандидаты в непосредственном подчинении Директора по продажам или коммерческого директора, также Ген директора
-Кто вам подчиняется (сколько человек)?	от 5 человек
-Есть ли специалисты аналогичные по вашим обязанностям?	Чем больше компания, тем больше аналогичных специалистов. Интересны кандидаты имеющие опыт работы в разветвленных структурах.
-Какое разделение в компании по функциям у менеджеров (регионы? Направления? Бренды?)	Должен рассказать, какое было распределение. Распределение должно быть: по клиентам, регионам, продукции или как то еще. Не подходят – кто кого нашел, тот тому и продавал.
Какие технологии продаж применялись?	Должен рассказать: про прямые продажи, активные продажи, как делал и делает ли холодные звонки.
Какие каналы сбыта использовались?	Должен рассказать профессиональным языком про каналы сбыта: оптовики, дистрибуторы, розничные продажи, сетевые магазины и т.п.
5. Расскажите про свои самые успешные личные продажи в этой компании?	Интересны объемы продаж от 1,5 миллионов рублей в месяц.
6. -Расскажите про вашего самого крупного клиента, как его развивали?	Интересны клиенты с объемом закупок от 500 000 рублей в месяц. Развитие отношений с клиентом с пробной покупки и расширение ассортиментной линейки.
Расскажите про своего самого сложного клиента:	Интересны кандидаты, считающие, что трудных клиентов не бывает, а есть плановая каждодневная работа. Имеющие опыт развития клиента путем изменения ассортимента, схемы отгрузки, схемы оплаты и т.п.
С какими регионами работали?	Интересны регионы:

Продолжение приложения Б

Вопрос	Кластеры компетенции/ поведенческие индикаторы
-как строилась работа в регионе?	Интересны кандидаты, имеющие опыт выхода в совершенно новые для компании регионы. Часто выезжающие в регион. Должен рассказать какое количество времени находился в регионах, как планировались поездки и т.п.
-через кого и какие каналы выходили на регионы?	Если уже есть контакты в регионах на уровне лиц, принимающих решение о закупках- хороший кандидат.
Почему он лучше?	Должен обосновать, почему продукт лучший, по каким показателям продукт лучший.
Компетенция планирование	
Как планировались продажи в компании?	Должен рассказать профессиональным языком о планировании. За какой блок отвечал именно кандидат. Нам интересны, кандидаты имеющие опыт планирования продаж по времени _ годового, квартального, ежемесячного, недельного.
На чём основывались?	Например: брал результате предыдущего периода, смотрел прирост рынка, сопоставлял.
Компетенция управление финансами	
8. Занимались ли бюджетированием отдела?	Должен рассказать профессиональным языком о бюджетировании компании. За какой блок отвечал именно кандидат. Интересны кандидаты имеющие опыт работы в компаниях с бюджетами: годовой полугодовой, квартальный.
– за какие блоки бюджета отвечали?	Должен назвать статьи бюджета: расход, доход, Фонд заработной платы, рекламный бюджет, и т.п.
7. Как боролись с дебиторской задолженностью?	Должен рассказать, существует ли в компании минимальный или максимальный лимит дебиторской задолженности, как контролировал, периодичность контроля.
Компетенция управление персоналом	
-Как распределял задачи в своём отделе среди подчинённых?	Распределение должно быть: по клиентам, регионам, продукции или как то еще. Должен рассказать, как именно распределял задачи. Что делегировал, что выполнял сам. Интересны кандидаты: умеющие делегировать полномочия по поиску новых клиентов, ведение переговоров на первом этапе, обязательно участвующие на финальном этапе переговоров.
Приходилось ли обучать сотрудников?	Важно: чтобы был опыт обучения, на рабочем месте, опыт обучения в полях, когда едут вместе с подчиненным и начальник присутствует как коуч, наставник. Потом обсуждают, что делал правильно, что не правильно.
-Каким образом?	
Какие системы мотивации разрабатывали?	Интересны кандидаты разрабатывавшие системы мотивации: оклад + KPI. KPI чаще всего разделяется: на продажи, % дебиторской, = переменная какая то в зависимости от компании.
– на каких показателях строилась система мотивации? Была ли она постоянной или менялась, в зависимости от задач, поставленных перед компанией и т.п. они основывались?	Интересны кандидаты, имеющие опыт в разноплановыми показателями эффективности, на основании которых рассчитывалась з.п. Например: мало новых клиентов = добавляется показатель новый клиент.

Вопрос	Кластеры компетенции/ поведенческие индикаторы
С каким руководителем хотите работать?	Предпочтение кандидатам высказавшим возможность работать с жестким авторитарным руководителем.
Каким руководителем себя считаете?	Могут рассматриваться кандидаты имеющие авторитарный стиль управления, но больше склоняемся к демократичному стилю. Или смешанному стилю управления.
Компетенция- работа в команде	
Расскажите про свой самый сильный конфликт. Кто был вовлечен, как была решена проблема? Какова ваша роль в той ситуации? Какой результат?	Предпочтение по модели поведения в конфликте: Сотрудничество представляет собой поиск решений в конфликте, полностью удовлетворяющих интересам обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Наблюдается содержательный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Такое поведение ориентировано не на отстаивание своих интересов любой ценой, а на поиск совместного решения. Сотрудничество рационально, если предмет разногласий имеет одинаково высокую ценность как для Вас, так и для соперника. Компромисс представляет собой стремление урегулировать разногласия путем двухсторонних уступок. Выражается в поиске такого решения. Когда внешне никто не выигрывает, но и не проигрывает. В этом случае интересы обеих сторон полностью не раскрываются.
Расскажите про свои личные качества, которые помогают вам добиваться успеха.?	Коммуникабельность, целеустремленность, ответственность, клиентоориентированность.
Расскажите про свои личные качества, которые мешают вам добиваться успеха.?	Должен рассказать о своих слабых качествах. Люди, не умеющие себя правильно оценивать не интересны.
Что считаете самой большой своей ошибкой?	Интересны кандидаты способные осмысливать свой опыт, признавать свои ошибки, работающие над своими ошибками.
Мотивация	
Назовите компанию, работать в которой вам больше всего хотелось бы работать? Из вашего опыта- в какой компании больше всего понравилось работать и почему?	Должен описать компанию, приближенную по структуре бизнеса к бизнесу нашего заказчика: размер, продукция, бизнес процесс, задачи и функции. Кандидат, не способный сформулировать свои интересы на новом месте работы, нам не интересны.
Уровень заработной платы, система мотивации.	Интересны: фин. ожидания отдо..... Оклад менее 50% от суммированного дохода, суммированный доход от
Чем занимаетесь в свободное время?	Интересны кандидаты, имеющие хобби активные виды спорта, футбол, хоккей.
Какие планы на ближайшие 3-5 лет?	Интересны кандидаты желающие развиваться в профессиональном плане. Ане в карьерном . Желающие получить опыт в разных направлениях бизнеса. Готовы осваивать регионы.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Интересное Предложение» за 2016-2017 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2016 года
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	1150	61 450	30 239
Итого по разделу I	1100	61 450	30 239
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	11	3
Дебиторская задолженность	1230	95 451	2 206
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 280	61 014
Прочие оборотные активы	1260	52	44
Итого по разделу II	1200	107 794	63 267
БАЛАНС	1600	169 244	93 505
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	7 500	7 500
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	60	60
Резервный капитал	1360	375	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	129 533	47 164
Итого по разделу III	1300	137 467	54 724
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Отложенные налоговые обязательства	1420	4 896	4 977
Итого по разделу IV	1400	4 896	4 977
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	1520	26 834	33 790
Оценочные обязательства	1540	47	14
Итого по разделу V	1500	26 881	33 804
БАЛАНС	1700	169 244	93 505

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

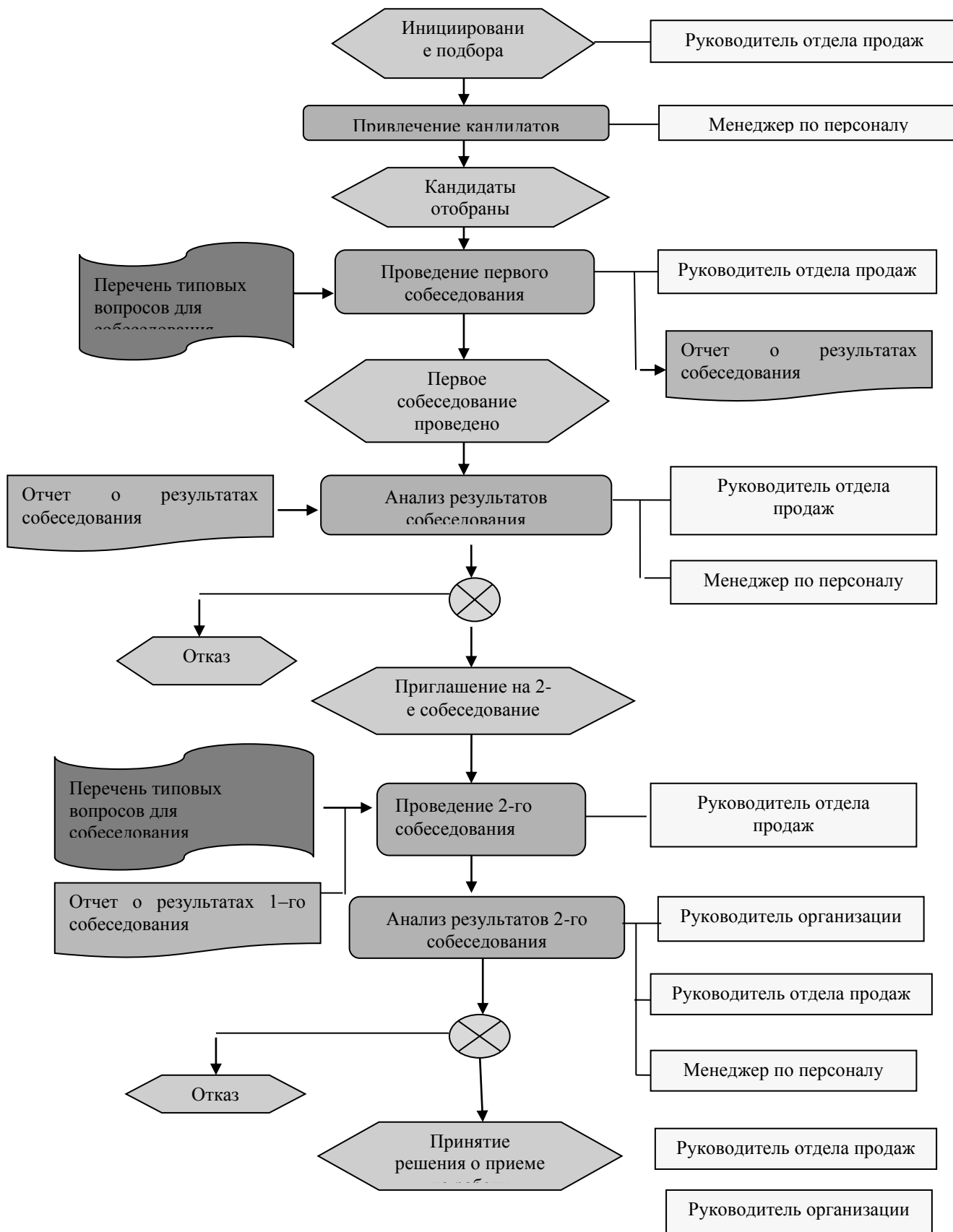
Отчет о финансовых результатах ООО «Интересное Предложение»

за 2016-2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	За 2017 год	За 2016 год
Выручка	2110	2598,8	2754,35
Себестоимость продаж	2120	(334,4)	(620)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2264,3	2133,8
Коммерческие расходы	2210	(180)	(96)
Управленческие расходы	2220	(1052,8)	(1042)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1211,3	1115,6
Проценты к получению	2320	19,1	10,8
Прочие доходы	2340	11,9	6,2
Прочие расходы	2350	(1)	(4,8)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1241,4	1103,8
Текущий налог на прибыль	2410	(249,4)	(222)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0,2	0,2
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1	1
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0,1
Прочее	2460	0,02	0,9
Чистая прибыль (убыток)	2400	992,9	881,9

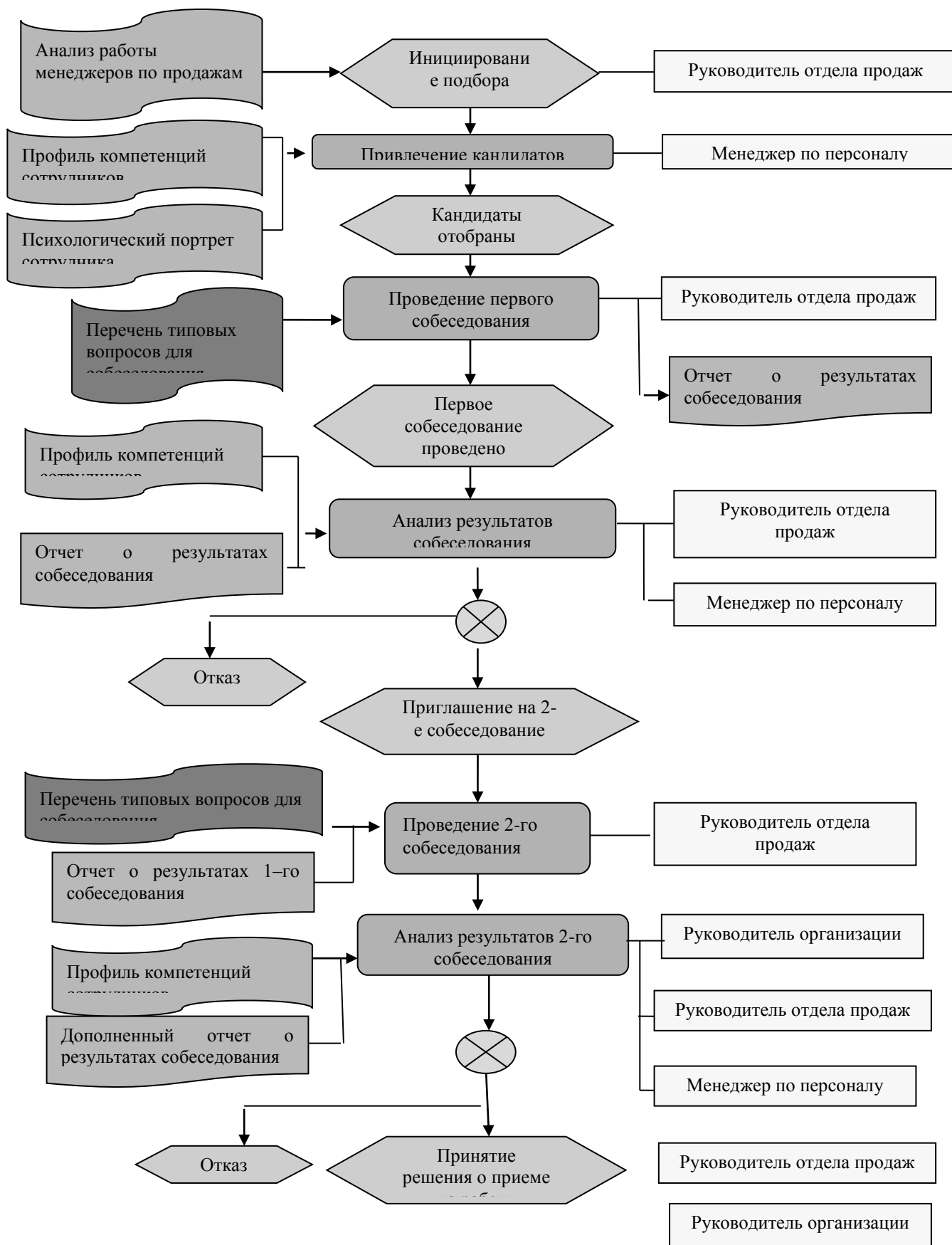
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бизнес-процесс найма персонала ООО «Интересное предложение»



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Модернизированный бизнес-процесс найма специалистов по продажам



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Карта компетенций менеджера по продажам

Характеристика	Критерии	Оценка компетенций
1. Профессионализм	Наличие диплома о высшем профессиональном образовании	
	Опыт работы в данной должности	
	Стремление совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	
	Заинтересованность в содержании работы	
	Знание особенностей деятельности в продажах	
2. Высокая работоспособность	Способность к длительным нагрузкам	
	Способность вести несколько «проектов» (направлений) одновременно	
	Способность к различным видам деятельности	
3. Предприимчивость	Активность в поиске решений	
	Активность позиции в реализации идей	
	Предложение новых идей и их внедрение	
4. Коммуникации и убеждение	Способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения	
	Умение производить и поддерживать благоприятное впечатление	
	Личное обаяние	
	Чувство юмора	
	Способность к ведению переговоров	
5. Позитивный настрой	Расскажите, при какой системе управления, вам наиболее комфортно работать?	
	Считаете ли себя ленивым человеком? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами из жизни?	
	На ваш взгляд, в Вашей профессии творческий подход к делу обязателен? Обоснуйте свой ответ?	
	Какое у Вас хобби? Почему именно оно?	
6. Принятие решений	Способность реально оценивать ситуацию	
	Способность прогнозировать результат, оценивать возможные последствия	
	Умение определять задачи в соответствии с поставленной целью	
	Умение разрабатывать конкретные способы решения проблемы	
	Своевременность и логичность принятия решений	
7. Ориентация на результат	Вспомните период, когда работа над проектом шла непродуктивно.	
	Расскажите, когда Вы ставили перед собой большую задачу и достигали ее, несмотря на препятствия.	
	Вы считаете себя настойчивым? Насколько?	
	Расскажите, когда Вам пригодилась Ваша настойчивость.	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Диаграмма Ганта для реализации проекта

