

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
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 управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2019г.

Модель компетенций как средство отбора сотрудников отдела продаж в
ООО «Объединение «Союзпищепром»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019. 188ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
Преподаватель
_____ / М.А. Гнедкова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-425
_____ / О.А. Селютина
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность процессов отбора персонала.....	5
1.2 Модель компетенций как средство отбора сотрудников отдела продаж.....	13
1.3 Зарубежный опыт системы отбора персонала.....	24
2 ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АУДИТ «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»	
2.1 Краткая характеристика ООО «Объединение «Союзпищепром».....	29
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации.....	36
2.3 Кадровый аудит ООО «Объединение «Союзпищепром».....	45
3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИИ В ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»	
3.1 Аудит процесса отбора специалистов в отделе продаж.....	52
3.2 Проект по повышению эффективности системы отбора персонала отдела продаж.....	60
3.3 Бюджет по созданию и внедрению проекта модели компетенции как средство отбора сотрудников в ООО «Объединение «Союзпищепром»...	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. 7s Mckinsey.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Бизнес-процесс отбора персонала.....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Диаграмма Ганта.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Методика Айзенка.....	112

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом в современных условиях играет важную роль в развитии любой организации. Именно благодаря человеческим ресурсам организация способна добиваться поставленных целей, оставаться конкурентоспособной. Хорошо подобранный персонал сможет приносить немалую прибыль в организацию, и организация сможет оставаться конкурентоспособной на рынке многие годы.

Актуальностью данной дипломной работы является то, что несоблюдение или неправильное построение системы отбора персонала может привести к высоким потерям, как сотрудников организации, так и денежных средств.

Эффективность деятельности предприятия зависит от эффективности использования человеческих ресурсов.

Усложнение рыночной среды и ужесточения конкурентоспособности заставляет организацию постоянно искать резервы повышения эффективности и результативности своей деятельности, осваивать новые направления и методы управления, применять новые технологии менеджмента.

Внедрение новых инструментов менеджмента, таких как модель компетенций позволяет по-новому взглянуть на отработанные в практической деятельности организаций механизмы подбора персонала и внести в них соответствующие изменения.

Всем известно, что одним из прогрессивных и эффективных способов достижения оптимальной работы трудовой деятельности сотрудников в различных сферах является систематизированная и эффективная система отбора персонала.

Одним из самых главных направлений управленческой деятельности является отбор высококвалифицированного персонала.

Исходя из проведенных различных анализов определяются зоны, которые требуют первоочередного внимания с точки зрения повышения эффективности системы управления персоналом.

Главная задача процесса отбора персонала – это обеспечение организации высококвалифицированным персоналом, который имеет высокий трудовой потенциал, за счет правильно подобранного персонала организация увеличивает прибыльность, улучшает производительность и снижается текучесть кадров.

Целью данной дипломной работы является разработка модели компетенции как средство отбора сотрудников отдела продаж в ООО «Объединение «Союзпищепром»».

Задачи исследования:

- Изучить теоретических аспектов отбора персонала
- Рассмотреть модели компетенции торговых представителей
- Анализ зарубежного опыта системы отбора персонала
- Рассмотреть краткую характеристику ООО «Объединение «Союзпищепром»»
- Провести анализ внутренней и внешней среды ООО «Объединение «Союзпищепром»»
- Провести кадровый аудит ООО «Объединение «Союзпищепром»»
- Рассмотреть существующую систему отбора персонала
- Исходя из полученной информации, разработать усовершенствованную систему отбора на основе модели компетенций
- Разработать план мероприятий по повышению эффективности системы отбора персонала в отделе продаж
- Рассчитать стоимость проекта и описать экономическую и социальную эффективность проекта

Объект исследования – ООО «Объединение «Союзпищепром»».

Предмет исследования – система отбора персонала менеджеров по продажам в ООО «Объединение «Союзпищепром»».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность процессов отбора персонала

HR – менеджмент не стоит на месте и развивается для повышения производительности труда, и эффективности работы персонала.

Для этого используют наиболее современные методы обучения, адаптации, мотивации персонала, но не стоит забывать и про систему отбора кандидатов на вакантные должности компании [1].

На любом предприятии периодически нужно обновлять штат сотрудников, на результативный и конкурентоспособный персонал, для этого первоначально нужно выстроить грамотное планирование процесса отбора кандидатов, которая будет наиболее эффективна для организации [1].

Персонал предприятия – это совокупность работников, входящий в его списочный состав. Персонал обладает необходимыми квалификациями, знаниями и навыками которые нужны для выполнения определенных должностных обязанностей [1].

Каждое предприятие на любой стадии жизненного цикла остро нуждается в привлечении квалифицированных кадров, либо для обновления штата, либо для новых идейных сотрудников. И поскольку кандидатов достаточно много, появляется потребность в подборе и отборе персонала [1].

Подбор персонала – один из важнейших этапов в работе с кадрами, он включает в себя построение моделей рабочих мест, отбор кадров и формирование резерва организации. Так же подбор персонала должен быть экономически выгодным для организации [2].

В технологии отбора персонала включают 2 вида деятельности: набор и отбор сотрудников. Изначально ведется набор сотрудников, необходимо сначала

создать резерв кандидатов на все должности, а потом будут уже отобраны наиболее подходящие сотрудники [2].

Отбор персонала, прежде всего, необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск кандидатов на должности с учетом установленных видов деятельности. А при подборе осуществляется поиск, идентификация требований тех или иных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, их профессиональный опыт, стаж и способности. Подбор формирует необходимый резерв кандидатов, из которого в дальнейшем организация проведет отбор наиболее подходящих для нее работников [1].

Для эффективного найма сотрудников руководство должно выстроить свои стратегические цели, потребности и задачи организации. Поэтому создается планирование трудовых ресурсов. Планирование трудовых ресурсов направлено на интересы организации и на интересы персонала [1]. Далее рассмотрим место планирования трудовых ресурсов в системы деятельности организации Рисунок 1.1



Рисунок 1.1 – Место планирования трудовых ресурсов в системе

деятельности организации

На крупных предприятиях делают группировку профессий и специальностей, поэтому определяют общие требования к кандидатам, которых впоследствии отбирают. Но нужно учитывать, что каждая специальность или должность имеет свои требования и особенности, которые необходимо учитывать при процессе отбора [2].

Подбор через реферальные программы:

- Привлечение на открытые вакансии специалистов нужной квалификации [2].
- Охват кандидатов в пассивном поиске [2].
- Экономия времени и денег на традиционный подбор, снижает уровень текучести [2].

Внешние реферальные программы подразумевает сотрудничество с рекрутинговыми агентствами и с HR-ми других компаний. Бывает, что приходит кандидат, который соответствует должности, но не вписывается в корпоративную культуру, он может подойти другой компании [2]. В таблице 1.1 рассмотрим этапы рекрутинг-процесса.

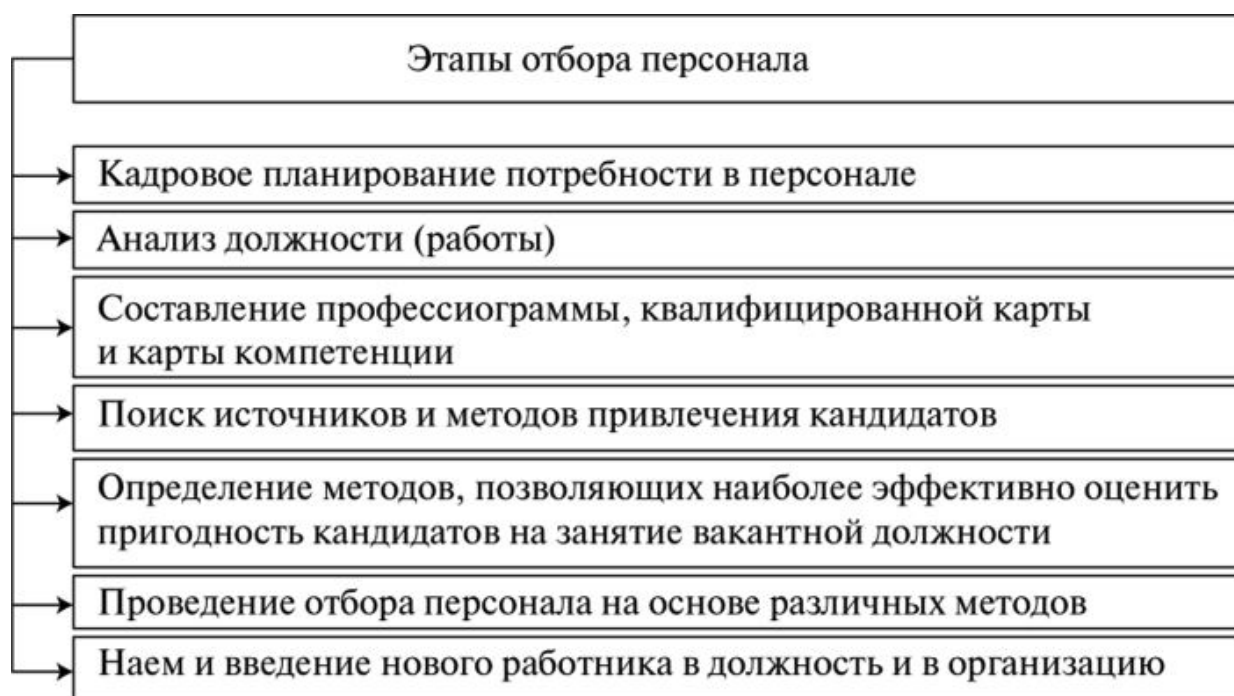
Таблица 1.1 – Рекрутинг – процесса

1. Планирование -Проведем анализ потребности персонала -Из анализа выявим стратегическое планирование персонала (количество и качество) -Планирование рекрутинг процесса	2. Имиджевая реклама («привлечь») -Проводим комплекс мер, для представления своих возможностей в выгодном свете -Создаем положительный имидж организации -Выстраиваем контакты с будущими молодыми специалистами (работаем с ВУЗ-ми)	3. Поиск и приглашение кандидатов («заполучить») -Составляем медиаплан -Составляем объявление в печатном и электронном виде -Работа с биржей труда, частные кадровые агентства -Работа с консультантами по персоналу
4. Отбор (селекция) -Проводим предварительный отбор -Применяем методы подбора -Принимаем решение	5.Наем («закрепить») -Обсуждения трудового контракта -Закключаем трудовой контракт -Оформляем кандидата на должность	6.Установление хороших отношений («удержать») -Управление персоналом -Мотивируем и поощряем сотрудников

Внутренние реферальные программы подразумевает оповещение сотрудников об открытых вакансиях через рассылки, корпоративный портал или доску объявлений. Поощряют привлекать на должности друзей и знакомых, у которых есть необходимый опыт и навыки для соответствующей должности [2].

В литературе встречаются огромное количество понятий «отбор персонала» так же определяются различные его этапы (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Этапы и понятия отбора



Мы рассмотрели мнения нескольких авторов и можем сделать вывод о том что, все определения отбора схожи между собой, и обобщая их можно представить как часть процесса найма, то есть ряд мероприятий которые направлены на выявления наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность [3].

В данной дипломной работе мы будем рассматривать процесс отбора, включающий в себя семь этапов: предварительная отборочная беседа, заполнение анкеты кандидата на должность, интервью по компетенциям, тестирование, проверка рекомендаций с прошлой работы, медицинское освидетельствование, принятие решения о приеме [5].

Эффективность работы отбора персонала является:

- Постановка четких и ясных целей предприятия (SMART-цели)

- Эффективная организационная структура управления, позволяющая достичь цели; планирование персонала, является важнейшим звеном между целями и организационной структуры.

Отбор персонала можно в виде последовательности этапов:

- Анализируем информацию о кандидатах на основе резюме

- Проводим собеседование по телефону, далее собеседование со специалистом по отбору кадров

- Сбор информации о кандидате

- Составляем предварительный список подходящих кандидатов

- Психологические и другие виды тестирования

- Решение о принятии/отклонении кандидата

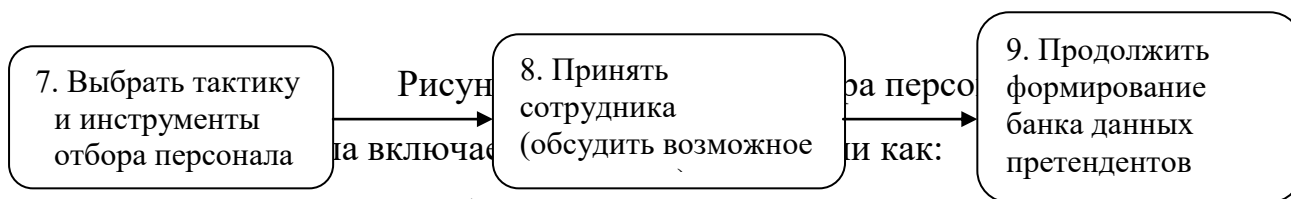
- Закрытие вакансии

Отбор является составной частью подбора персонала. Для эффективного отбора персонала, прежде всего, нужно понять место в общей системе управления персоналом. Отбор персонала не является отдельной функцией, представляющий самостоятельную ценность. Отбор должен быть связан со всеми другими функциями управления [6]

Ознакомимся с различными этапами подбора кандидатов, из которого принимается решение о найме [8].

Рассмотрим процесс отбора персонала на рисунке 1.2





1. Планирование потребности персонала
2. Мониторинг персонала
3. Предъявляемые требования к работникам
4. Источники и каналы поиска

При отборе персонала следует учитывать три основных момента:

- Отбор персонала не следует рассматривать как простой поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть с общим контекстом плана персонала и со всеми существующими программами, реализуемые в области управления персоналом[9].

- Необходимо учитывать не только профессионализма компетенций кандидатов, но не менее важна – насколько новые сотрудники будут вписываться в социальную и культурную структуру организации. Организация больше потеряет, чем получит, если наймет технически компетентного человека, но не способного установить хорошие отношения с коллегами по работе, с потребителями или поставщиками[9].

- Полный учет всех требований законодательства и обеспечения справедливого отношения ко всем кандидатам на открытую должность[9].

Элементы подсистемы отбора персонала представлены на рисунке 1.3.

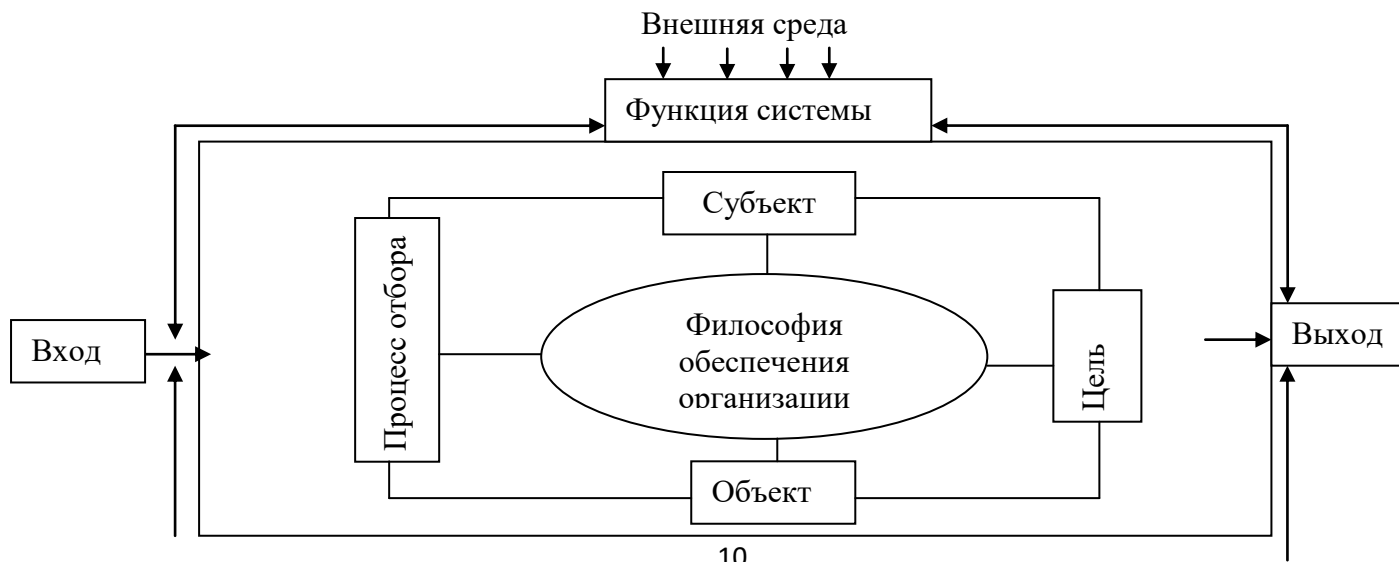




Рисунок 1.3 – Структурные элементы отбора персонала

Для полного понимания, рассмотрим каждый элемент подробнее.

Целью системы является ее желаемое состояние на «выход». Задача отбора персонала – это выбор кандидата, у которого профессиональные и личностные качества наиболее подходят к требованиям вакантной должности и организации в целом [8].

Подсистема «Вход» для отбора кандидатов на вакантные должности, информация об их личных качествах, а так же профессиональных качествах. На «Выходе» информация, которую собрали в процессе отбора о нанимаемом сотруднике, чьи характеристики подходят требованиям организации [10].

Далее рассмотрим процесс отбора персонала поэтапно:

1 этап отбора. Этап вербального коммуникационного общения, то есть предварительная отборочная беседа. Цель беседы оценить общий уровень кандидата, его внешний вид, и личные качества, такие как манера разговора, грамотная и поставленная речь, поведение кандидата в стрессовой ситуации и т.д. Если после заполнения анкеты кандидат получил большинство плюсов, то его приглашают на собеседование. Если же больше минусов чем плюсов, то лучше рассмотреть других [6].

2 этап отбора. Заполняем бланк анкеты. Кандидаты, которые прошли отборочную беседу должны заполнить специальную анкету. Этот этап присутствует в любой процедуре отбора независимо от деятельности организации. Количество вопросов должно быть минимальным, они нужны для того что бы запросить информацию, узнать о прошлой работе, есть ли рекомендации других работодателей и т.д. Вопросы должны быть обоснованными и нейтральными, должны быть любые ответы [6].

3 этап отбора. Иногда в некоторых, обычно крупных компаниях кандидату предлагают написать свою автобиографию. Если автобиография рукописная, с

помощью почерка кандидата можно определить психофизиологические особенности личности. В почерке отражаются такие черты характера как, упрямство, доброта, чувствительность, оптимизм, сила воли, спокойствие, нервозность, замкнутость, аккуратность и т.д. [6].

4 этап отбора. Интервью. Интервью может проходить по отработанной схеме, то есть вопросы для интервью приготовлены специалистом отбора заранее. Вопросы для интервью согласовываются с начальником отдела, в который требуется новый сотрудник. Для того чтобы лучше узнать кандидата во время интервью, лучше всего расспросить его о тех должностных обязанностях которые он выполнял на предыдущем месте работы. Так же хорошего специалиста можно узнать через то, как он осведомлен о текущих тенденциях, событиях, происходящих в его профессиональной сфере, читает ли он специализированную литературу, узнает ли что-то новое, стремится ли повысить свой уровень квалификации[6].

5 этап отбора. Тестирование. Тестирование поможет нам узнать сведения о профессиональных способностях кандидата, навыках и умениях. Поможет выявить его цели, конкретные методы работы которыми он владеет. В основном этот этап проводится, когда нужно точно выявить профессиональные навыки кандидата, а так же определить его психологические особенности[6].

Во многих организациях во время отборочной беседы проводится проверка кандидата на соответствие корпоративной культуры организации. По мнению опытных специалистов по отбору необязательно приглашать на собеседование всех кто прислал резюме на электронный адрес организации. Для начала лучше провести телефонный отсев. Для этого необходимо составить бланк телефонного интервью, например имя кандидата, номер телефона, опыт работы, есть ли рекомендации от прошлых работодателей[10].

Вывод по параграфу 1.1: Таким образом, мы рассмотрели систему отбора персонала. Выявили наиболее важные этапы отбора, которым стоит придерживаться любой организации. Во многих организациях во время

отборочной беседы проводится проверка кандидата на соответствие корпоративной культуры организации. По мнению опытных специалистов по отбору необязательно приглашать на собеседование всех кто прислал резюме на электронный адрес организации. Для начала лучше провести телефонный отсев. Для этого необходимо составить бланк телефонного интервью, например имя кандидата, номер телефона, опыт работы, есть ли рекомендации от прошлых работодателей.

1.2 Модель компетенций как средство отбора сотрудников отдела продаж

Одним из главных этапов отбора является интервью. Интервью, как правило, решает несколько важных задач: оценивает культурный уровень кандидатов, его ценности, мотивацию, деловые навыки и умения.

Интервью – это самый распространенный метод оценки кандидатов [11].

Во время собеседования не только работодатель может получить информацию о кандидате, но и кандидат может в подробностях узнать об особенностях организации, о ее корпоративной культуре, и решить подходит ли данная организация ему или нет.

Существует несколько видов интервью:

- Биографическое интервью
- Ситуационное интервью
- Структурированное интервью
- Интервью по компетенциям
- Стрессовое интервью
- Проективное интервью

Разберем более подробно каждый вид интервью.

Биографическое интервью – это структурированная беседа, во время которой HR – специалист выясняет подробную информацию о прошедших лет работы кандидата. Специалист узнает подробности жизни кандидата, уточняет

информацию, приведенную в резюме. Есть три вида биографического интервью: нарративное, лейтмотивное и открытое интервью [11].

Нарративное интервью – соблюдается хронология событий, но при этом интервью ведется в свободной форме [13].

Лейтмотивное интервью – специалист подводит собеседника к определенной интересующей теме, и при этом не дает кандидату отклониться от этой темы [13].

Открытое интервью – свободная форма интервью, вопросы задаются вразнобой [14].

Далее рассмотрим ситуационное интервью.

Ситуационное интервью так же его называют CASE интервью – помогает оценить профессиональные и личностные качества кандидата, проверить его навыки и умения в конкретно поставленных условиях задачи. Кейс интервью поможет сравнить нескольких кандидатов и выбрать наиболее подходящего для организации [15].

Так как мы отбираем сотрудников для отдела продаж, то можно представить такой вариант кейса для торгового персонала [15].

Задание для торгового персонала: «Клиент предъявляет претензию из-за нарушения сроков доставки. Сроки доставки были нарушены, но торговый персонал не несет ответственности за доставку. Ваши действия, что вы будете делать, как вы урегулируете ситуацию?» [10].

Таким образом, кейс поможет определить навыки продажи кандидата, навыки ведения переговоров, навыки урегулирования конфликтных ситуаций, умения работать в стрессовой ситуации [16].

Структурированное интервью – компетентность и профессиональные навыки кандидата проверяются типовым опросником. Вопросы в нем структурированные, последовательны и неизменны [18].

Плюсы такого вида интервью в том, что вопросы составлены одинаково, это значит что всех кандидатов оценить можно по одним и тем же параметрам. Так же плюс такого интервью в том, что специалист, который проводит

собеседование, не сбивается, не запинаяется и вообще специалист может быть даже относительно неопытным [20].

Порядок структурированного интервью:

- Устанавливаем контакт (задаем несколько вопросов которые не относятся к работе)
- Стандартные вопросы для интервью
- Вопросы относительно образования
- Вопросы, которые касаются предшествовавшего опыта работы

Стрессовое интервью – это интервью при котором специально создается стрессовая, нервная, напряженная обстановка для кандидата, для того чтобы выбить его из колеи, и оценить его стрессоустойчивость и гибкость его поведения[20].

Именно такая форма собеседования подойдет для торгового персонала. Стресс интервью может заключать в разговоре на повышенных тонах, посторонние люди во время интервью, вопросы о личной жизни и т.д [13].

Проективное интервью – вопросы построены таким образом, что кандидату предлагает оценить не себя, а в общем людей. И так как человеку свойственно все проецировать на себя, то целью проективного интервью является определить жизненный опыт кандидата по его проекциям [15].

Пример проективных вопросов для оценки соискателя на должность торгового представителя рассмотрим в таблице 3.

Таблица 1.3 – Проективные вопросы на должность торгового представителя

Проективные вопросы	Оцениваемый фактор
Что мотивирует людей к наиболее эффективной работе?	Мотивация
Что нравятся людям в работе?	Мотивация
Почему люди увольняются?	Мотивация
Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	Коммуникабельность
Зачем люди стремятся подняться по карьерной лестнице?	Мотивация
Как можно оправдать ложь?	Честность
Почему в коллективе происходят	Конфликтность

конфликты?	
Из-за чего может быть конфликт с клиентом?	Конфликтность
Начальник отдела в отпуске, а сотрудники работают как обычно. Почему?	Лояльность
Хороший коллега – это?	Коммуникабельность
Сотрудник первый день на работе, что он должен делать?	Адаптация и самостоятельность
За что следует уволить сотрудника?	Ценности

Далее разберем подробно интервью по компетенциям.

Сейчас модель компетенций играет важную роль в управлении персоналом. В одних компаниях профили компетенций используются как прикладные инструменты для конкретных HR-функций, так например, для оценки персонала, либо же для формирования кадрового резерва. При оценки персонала HR-специалисты оценивают результативность работы, они анализируют не только достижения персонала за прошедший год, но и, то, как это было сделано [18].

Для каждой конкретной должности, или для компании в целом, недостаточно иметь всего одну компетенцию, для того чтобы быть успешным руководителем, или успешным топ менеджером нужны несколько компетенций.

Почему нужна модель компетенций? Во первых она концентрирует уже опыт управленцев которые работают в этой компании, во вторых четкие прозрачные критерии, в третьих удобство оценки кандидатов, в четвертых происходит осознанность деятельности.

Существует огромное количество различных терминов «компетенция». Но чаще всего рассматриваются два подхода к пониманию компетенций [18].

Первый американский подход, он рассматривает компетенции, которые описывают поведение человека. Компетенция – это основные качества сотрудника, при которых он показывает правильное поведение, и добивается высокой результативности в работе [19].

Второй европейский подход, рассматривает компетенции, которые описывают цель работы и те результаты, которых ожидают. В европейском подходе компетенция – это способность сотрудника действовать по стандартам организации [19].

Таким образом американский подход определяет, что должен делать сотрудник для того чтобы достичь наивысшего результата, а европейский подход

сосредоточен на стандартах организации, то есть стандарты минимума который должен быть достигнут сотрудником [20].

Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания [14].

Специалисты выделяют следующие виды компетенций:

1. Корпоративные (или ключевые) , которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании. Оптимальное количество корпоративных компетенций составляет 5-7 штук [16].

2. Управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как: «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» и т.д [16].

3. Профессиональные (или технические) , которые применимы в отношении определенной группы должностей. Составление профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом [18].

Практика показывает, что некоторые организации применяют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает специальные компетенции только для сотрудников департамента продаж [14].

Несмотря на то, что существуют бесчисленные источники «готовых» компетенций, и их использование и применение очень привлекательно, каждой организации необходимо пройти процесс разработки собственной модели компетенций, т. к. каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам [17].

Менеджеру по персоналу не под силу в одиночку справиться с этой работой, так как такие проекты чрезвычайно ресурсоемкие с точки зрения затрачиваемых на их реализацию усилий. Потому кадровику жизненно необходима помощь руководства, линейных менеджеров и опытных работников [21].

Этапы разработки модели компетенций

Рассмотрим последовательность разработки модели компетенций.

1. Планирование проекта: описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения. Нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников [19].

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности [19].

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа - собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат. Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется [18].

Для сбора информации можно использовать следующие методы:

- наблюдение за деятельностью работников. Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей [20];
- проведение опросов сотрудников и руководителей [20];
- интервьюирование сотрудников и руководителей. Целесообразно проводить с 1-2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции
- мозговой штурм (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и уважаемых специалистов отдела [20];
- рабочие группы. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отдел
- метод репертуарных решеток. Позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами [20];
- метод критических инцидентов. Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о

реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех [20];

- метод прямых атрибутов. Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании [20].

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. В излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями могут быть неуловимо малы [21].

4. Проработка уровней модели компетенций. Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большее количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий [20].

Профиль компетенций - список компетенций, относящихся к конкретной должности. Профиль компетенций определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать [20].

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым [20].

Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства.

Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой [21].

5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности. Результатом проекта по созданию корпоративной модели

компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций [21].

Разработка профилей - хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента [20].

Технология сравнения компетенций

При подготовке оценочных мероприятий менеджер по персоналу может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за ограниченности временного ресурса целесообразно проводить оценку только по трем или четырем компетенциям. Для этого необходимо определить три, четыре наиболее важные для данной должности компетенции [19].

Опыт показывает, что следующая технология сравнения компетенций, когда каждая компетенция последовательно сравнивается с другой, является очень эффективной:

- Компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?»
- Если Компетенция 1 важнее компетенции 2, то она получает 2 балла [20].
- Если обе компетенции одинаково важны, то Компетенция 1 получает 1 балл (Компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего) [20].
- Если Компетенция 1 важна менее, то она получает 0 баллов [20].

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов [20].

Для того чтобы модель компетенции работала, необходимы следующие условия:

- объективная причина создания и внедрения модели компетенций [10];
- периодическое обновление компетенций [10];
- привлечение к работе на всех этапах сотрудников и линейных менеджеров[20];
- внутренний PR проекта [10];
- информирование и обучение персонала тому, как разрабатывать и применять компетенции [10];
- интеграция компетенций во все HR-практики [10].

Далее в таблице 4 рассмотрим модель компетенций для специалистов отдела продаж.

Таблица 1.4 – Модель компетенций специалистов отдела продаж

Компетенция	Определение
Аналитические способности	Это умение анализировать информацию, различные жизненные явления, составлять причинно-следственные связи, причем не вольно, а используя логические методы, абстрагируясь от мелких ненужных деталей и расставлять приоритеты.
Информированность о деятельности организации	Знание актуальной и достаточной информации о деятельности организации, задачи организации, стратегические цели организации, долгосрочные и ближайшие планы развития.
компетенция	Определение
Коммуникабельные навыки	Это способность человека взаимодействовать с другими людьми, умение точно и ясно разъяснять свои мысли в устной и письменной форме и передавать достоверную информацию.
Компетенция	Определение
Оперативность	Это мгновенное решения проблем, способность быстрого действия, своевременно вносить необходимые исправления, легко переходить в работе от выполнения одного задания к другому.
Стрессоустойчивость	Это способность позволяющая организму спокойно сохранять эмоциональную устойчивость, принимать обоснованные и эффективные решения в экстремальных ситуациях.

Умение убеждать	Это способность логическими доводами доказать что-либо. Эффективно воздействовать на окружающих людей, с целью изменения их поведения для получения выгоды. Умение отстаивать и обосновывать свое мнение не создавая конфликтных ситуаций.
-----------------	--

В состав модели компетенций специалистов по продажам вошло 7 компетенций. При построении модели использовались данные, собранные с помощью анализа документов [11].

Вывод по параграфу 1.2: Таким образом, мы рассмотрели, что такое модель компетенций, рассмотрели ее виды, этапы разработки и технологии сравнения.

Мы рассмотрели такие виды как:

- Корпоративные
- Управленческие
- Профессиональные

Так же можно сделать вывод о том, что менеджеру по персоналу нужна помощь, для проведения интервью по компетенциям, руководства, линейных менеджеров и опытных работников.

1.3 Зарубежный опыт системы отбора персонала

Для подробного анализа отбора персонала рассмотрим как происходит система отбора в других компаниях и странах.

Для начала мы рассмотрим одну из самых известных компаний мира Nestle.

Компания является крупнейшим производителем продуктов питания в мире [23].

Компания Nestle выпускает не только продукты питания для людей, но и корма для домашних животных, так же фармацевтическую продукцию и косметику.

В России компания начинает свою деятельность с 1995 года. Не смотря на то что компания функционирует теперь еще и в России систему управления приняли из головного офиса который находится в Швейцарии.

Система отбора персонала в организации одна из результативных и эффективных в мире, компания очень дорожит своими специалистами, повышает потенциал сотрудников и отбор персонала на протяжении всего существования организации.

У компании есть официальный сайт, где можно оставить свое резюме в режиме онлайн, можно отправить свое резюме в тот филиал компании где кандидат хочет получить рабочее место, то есть это может быть не только Россия и Швейцария, но и другие страны где находятся филиалы организации, таких стран порядком 48.

Сайт как и организация предоставляют психологическую поддержку кандидатам отправившим свое резюме, на сайте подробно описываются ситуации что делать если позвали на повторное собеседование, как вести себя на повторном собеседовании, и если кандидат не подходит организации его оповещают не смс сообщением, а звонком.

Так же если кандидат отправил резюме в филиал, но не проживает в том городе или стране, то собеседование проводится по скайпу.

Далее рассмотрим саму процедуру отбора персонала в компании Nestle:

1. Сотрудники отдела персонала тщательное и досконально изучают резюме, соотносят опыт работы, образование кандидата с соответствующей должностью, на которую он претендует. Так же кандидату будет плюсом, если он предоставит рецензии или рекомендации с предыдущих мест работы [30].

2. Далее сотрудники отдела персонала приглашают заинтересовавшегося кандидата на собеседование (также есть возможность провести собеседования по телефону или скайпу) [30].

3. Компании важно чтоб кандидат подходил не только по профессиональным навыкам, но и по корпоративной культуре, для того чтобы в организации был

благоприятный климат, и кандидат после принятия на должность быстро адаптировался к коллективу и новому месту работы. Во время собеседования сотрудники отдела персонала проверяют на сколько кандидат подходит к корпоративной культуре компании, на этом этапе изучаются мотивы кандидата, чем такого сотрудника можно мотивировать, так же на этом этапе проводят беседы о достижениях кандидата, узнают чем он занимался на прошлой работе, какие достижения у него были в той сфере которой работал [30].

4. С самого начала существования организации процесс отбора проходил по модели компетенции, сотрудники отдела персонала разрабатывают те компетенции которые нужны каждому подразделению и организации, на что организация ориентирована и каких она ждет сотрудников[30].

5. Далее проводится оценка профессиональных навыков и умений кандидата с помощью ассессмента, там кандидат может себя проявить как квалифицированный специалист, который может теорию применить на практике.

6. После успешно пройденного первичного этапа собеседования, кандидата приглашают на интервью с линейным менеджером отдела [30].

Конечно процесс системы отбора в компании Nestle представлен сжато, но для общего представления этого вполне достаточно, чтобы понять что организация подходит к отбору кандидатов тщательно и выборочно, организация считает сотрудников основным механизмом существования компании и поэтому все что связано с персоналом подходит тщательному рассмотрению.

Из этого процесс мы узнали, что компании проводит компетентностный подход. Все объясняется тем, что у компании уже богатая история, у нее есть свои традиции и организация стремится их сохранять. Организация ориентируется на свои ценности и хочет чтоб ценности персонала совпадали с ценностями организации.

В организации руководители отделов оказывают постоянную поддержку своим подчиненным, поэтому на этапе адаптации не возникает проблем с внедрением нового сотрудника в структуру организации. Существует система наставничества,

и тьюторства. Так же исходя из того что компания набирает персонал который придерживается тех же принципов и ценностей что и компания новички не будут чувствовать себя не в своей тарелке.

Модель компетенций которая используется при отборе персонала в организации, позволяет нанять высококвалифицированный и приверженный персонал, который ориентируется на результат и стремится к повышению своих профессиональных навыков, который развивает свой трудовой потенциал.

Так как организация основана на производственной деятельности продукции, которые впоследствии необходимо реализовывать, осуществлять поставки поэтому значительную часть персонала составляют менеджеры по продажам. Исходя из этого мы делаем вывод что когда организация оценивает торговых представителей и менеджеров по продажам по компетенциям, организация позиционирует себя сразу как качественного и ответственного производителя, который производит качественный товар и качественно оказывают услуги по реализации товара.

Благодаря высококвалифицированным торговым представителям и менеджерам компания укрепляет свой бренд работодателя и самой организации, сотрудники которые разбираются в продажах, знают свои должностные обязанности, ответственно подходят к своей работе и знают ассортимент производимой продукции значительно влияют на положительный имидж организации.

Теперь перейдем ко второй знаменитой компании, которая является главным конкурентом Nestle на продовольственном рынке компания Mars. Mars - американская продовольственная компания, которая занимается производством шоколада, продуктов питания не только для людей но и для домашних животных, напитки и кондитерские изделия.

Это побуждение к выполнению определенной цели, постигаемая человеком как личная надобность. Фигурирует «внутри» человека, содержит «персональный» нрав, зависит от большого количества внутренних и внешних

факторов по отношению к человеку, а ещё от влияния других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив сам по себе вдохновляет человека на какое-либо действие, и определяет, что нужно сделать и как будет совершено это действие.

Компания пришла на российский рынок немного раньше, чем компания Nestle всего на пару лет, в 1991 году. Как и Nestle, Mars придерживается структуре отбора и политики головного офиса который находится в Соединенных Штатах Америке. Вместо отдела персонала, находится отдел People & Organization, сам перевод слов говорит все сам за себя, организация людей.

В организации к персоналу относятся не как к капиталу, или рабочей силы, а как к человеческим ресурсам, где в первую очередь ориентируются на личностные качества сотрудников и проявляют заинтересованность к их жизням.

Благодаря такому отношению к своим сотрудникам компания надолго заключает доверительные и дружеские отношения со своими сотрудниками. Стабилизирует и привлекает высококвалифицированный, с высоким трудовым потенциалом, творческий специалистов.

Главная задача отдела Р&О состоит в том, чтобы обеспечить профессиональное развитие и должную психологическую поддержку сотрудникам компании.

Так же компания обеспечивает справедливую оплату труда и вознаграждения, предоставляет социальный пакет. Работа отдела в основном направлена на укрепление имиджи компании, на совершенствования систему управления и обеспечении грамотным персоналом компании.

Нельзя забывать про одну из самых важнейших функции отдела – это развитие и объяснение сотрудникам цели и методы работы, которых придерживается компания. Так же отдел, стимулирует и мотивирует персонал на обучение в корпоративном университете, для того чтобы повысить их эффективность и результативность работы. Далее рассмотрим сам процесс отбора персонала в компании Mars:

Компания так же проводит отбор по модели компетенции, вот основные компетенции которые рассматривает компания в кандидатах:

1. Управленческие навыки – компании нужны лидеры которые могут взять любую ситуацию или проект под контроль
2. Деловые навыки – как кандидат умеет применять свои профессиональные знания на практике
3. Гибкость – как сотрудник приспосабливается к любым изменениям
4. Инициативность - как сотрудник проявлял себя в других организациях

На официальном сайте компании, есть пример идеального сотрудника, чем он должен обладать, какими навыками и умениями он владеет, какие требования предъявляются к работникам компании.

Для успешной работы, менеджеры по продажам должны быть полны энтузиазма, так же необходимо чтобы сотрудник был стрессоустойчивость, так как работа с людьми всегда подразумевает стресс.

Так им образом, исходя из рассмотренного процесса, мы видим что отбор персонала основан на модели компетенций, организация заинтересована в квалифицированном и грамотном сотруднике, ориентируется на интересы своих сотрудников, и клиентов. Для удобства кандидатам на сайте показали пример идеального сотрудника, и кандидат заранее может определить свои шансы. Это сокращает время отдела, отсекает неподходящих кандидатов.

Так же мотивация сотрудников означает умение руководителя понять потребность своих подчиненных, для того чтобы повысить их работоспособность благодаря мотивации и стимулирования персонала. В данном случаи нужные для организации воздействия на сотрудников станут высокомотивированными, а итоги труда станут значительно лучше.

Сейчас ни у кого не вызывает сомнения, что наиболее необходимым ресурсом любой фирмы (организации) является ее работник. Но далеко не все руководители знают, как непросто управлять данным ресурсом. От того, сколь действенным окажется работа персонала, зависит достижение любой организации. Цель

руководителей состоит в том, чтобы действительно применить возможности персонала. Какими бы мудрыми не были решения руководителей, эффект может быть получен лишь только за то время, когда они успешно воплощены в дела работниками фирмы. А это имеет возможность, случится в том случае, если сотрудники заинтересованы в итогах собственного труда.

Исходя из того что у компании офисы по всему миру и компания занимает лидирующие позиции в своей сфере, можно сделать вывод что модель компетенций является успешной праткикой.

Вывод по параграфу: Для каждой компании важно чтоб кандидат подходил не только по профессиональным навыкам, но и по корпоративной культуре, для того чтобы в организации был благоприятный климат, и кандидат после принятия на должность быстро адаптировался к коллективу и новому месту работы.

Во время собеседования сотрудники отдела персонала проверяют на сколько кандидат подходит к корпоративной культуре компании, на этом этапе изучаются мотивы кандидата, чем такого сотрудника можно мотивировать, так же на этом этапе проводят беседы о достижениях кандидата, узнают чем он занимался на прошлой работе, какие достижения у него были в той сфере которой работал [30].

Интервью – это самый распространенный метод оценки кандидатов [11].

Во время собеседования не только работодатель может получить информацию о кандидате, но и кандидат может в подробностях узнать об особенностях организации, о ее корпоративной культуре, и решить подходит ли данная организация ему или нет.

Одна из самых важных функций отдела кадров – это развитие и объяснение сотрудникам цели и методы работы, которых придерживается компания. Так же отдел, стимулирует и мотивирует персонал на обучение в корпоративном университете, для того чтобы повысить их эффективность и результативность работы.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

2.1 Краткая характеристика ООО «Объединение «Союзпищепром»

История Челябинского общества с ограниченной ответственностью «Объединения «Союзпищепром» начинается с 1898 года. Уже 120 лет на берегу реки Миасс предприятие успешно работает в индустрии продуктов питания.

В конце XIX века купец И.П. Кузнецов с сыновьями построили одну из первых в Челябинске паровую крупчатую мельницу.

Работает предприятие на новых производственных технологиях мирового уровня с использованием оборудования всемирно известных фирм Швейцарии, Италии и Германии.

На продовольственном рынке страны комбинат позиционирует свою продукцию как Национально Российскую и продает ее от Калининграда до Сахалина, а также в странах СНГ и на дальнем зарубежье (Америке, Украине, Индии, Израиле, в Белоруссии, Казахстане, Азербайджане, Узбекистане и Китае) [8].

Политика предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» заключается не только в доступной и качественной продукции, но и в качественном процессе производства.

Миссия: «Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений». Данную миссию можно охарактеризовать тем, что современные технологии мощного пищевого производства позволяют создавать линейки продуктов питания для здоровья и профилактики болезней[8].

Принципы работы: простота и польза.

Стратегическая цель: «Оставаться для потребителя предпочтительным поставщиком безопасной продукции и услуг наивысшего и стабильного качества» [8].

Стратегические задачи:

1) Потребители:

а. применение контрольных мер по устранению рисков путем организации обратной связи с потребителями.

2) Бизнес системы:

а. сохранение лидирующего положения на рынках по производству высококачественной и безопасной продукции;

б. расширение рынков сбыта в регионах России, а также в странах дальнего и ближнего зарубежья; в. расширение ассортимента предлагаемых товаров и услуг.

3) Человеческий капитал:

а. мотивация всех сотрудников на достижение целей на основе профессионального развития, удовлетворенности результатами труда; б. обеспечение социальных гарантий.

4) Здоровье и безопасность:

а. формирование и осуществление системного и предупреждающего подхода к выявлению рисков, угрожающих безопасности продукции и услуг.

Реализация политики обеспечивается:

- Создание единой системы менеджмента, обеспечивающей качество и безопасность продукции;
- Развитие и повышение профессионального уровня работников в соответствии с требованиями используемых высоких технологий;
- Улучшением производственной среды и совершенствованием инфраструктуры;
- Использование творческого потенциала в области логических разработок, вовлечение работников в процесс развития новаторства;
- Поддержание взаимовыгодных отношений с партнерами;
- Обеспечение потребителей безопасной, питательной и здоровой продукцией, поддерживающей высокое доверие покупателей марки «Царь» и «СоюзПищепром».

Все это рассматривается, как главное усилие для завоевания и расширения рынков сбыта, развития предприятия в интересах коллектива, потребителей и поставщиков.

Но стоит отметить то, что на предприятии отсутствуют цели по системе SMART. Поэтому можно сделать выводы о низких шансах на достижение стратегии компании.

Организационная структура предприятия (Приложение А)

Организационная структура является линейно-функциональной и имеет правильное соотношение функциональных и линейных элементов, тем самым отсутствует противоречие между отделами компании, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанности. Также организационная структура соответствует отраслевой специфике и среде функционирования.

Далее проанализируем основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Объединение «Союзпищепром» за период с 2016 по 2018 год, представлены в таблице 2.1.

Для начала стоит отметить то, что при достаточно стабильном выпуске продукции, ее реализация в 2018 году падает на 23%, то есть треть выпускаемой продукции не было продано.

Из-за этого сокращается рентабельность продаж на 6%, из этого делаем вывод о потере постоянных клиентов или о снижении эффективности работы менеджеров по продажам на предприятии.

Таблица 2.1 – Основные показатели хозяйственной деятельности

ООО «Объединение «Союзпищепром»

Показатель	2016	2017	2018	↑ ↓
Выпуск продукции, тонн	305 152	232 962	309 872	↑ ↓
Реализация продукции, %	82	95	72	↓
Выручка, руб	4 927 230	6 297 480	2 910 462	↓
Прибыль от продаж, руб	492 723	524 790	485 077	↓
Чистая прибыль, руб	471 603	501 637	468 977	↓
Рентабельность продаж, %	10	12	6	↓
Дебиторская задолженность, руб	1 207 799	1 415 414	1 323 658	↓
Заемный капитал, руб	348 053	684 768	382 217	↓
Собственный капитал, руб	2 006 984	2 338 158	2 170 693	↓
Валюта баланса, руб	2 709 721	3464 218	3 135 517	↓

Из приведенных данных видно, что выручка сократилась в два раза (на 3 387 018 рублей), из-за этого, несущественно, сокращается чистая прибыль (на 2626 руб.).

Несмотря на сокращение выручки, положительной динамикой является сокращение задолженности предприятия. За период 2017 - 2018 гг. величина собственного капитала снизилась на 167 465 рублей.

Таким образом, данные говорят о нестабильности финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия на период 2016 - 2018 гг., несмотря на то что ослабевает зависимость предприятия от внешних источников финансирования.

Вывод по параграфу 2.1: В данном параграфе было описано предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром», в целях ознакомления с историей и основными направлениями ее деятельности.

Миссия показала, для чего предприятие существует на продовольственном рынке страны, и какую пользу оно приносит для общества. Также была оценена политика предприятия.

Так же мы рассмотрели основные показатели хозяйственной деятельности, и сделали вывод о том, что выпускаемая продукция остается нерезализованной и выручка предприятия упала за последние три года.

В последующих параграфах необходимо провести анализ финансовой эффективности предприятия, ряд анализов внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, для того чтобы понять насколько деятельность предприятия соответствует основным целям и какими ресурсами оно обладает на сегодняшнее время.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для более ясного представления о предприятии проведем ряд анализов внешней и внутренней среды. Начнем со STEP-анализа (таблица 2.2), пятифакторной модели Портера и матрицы БКГ.

В STEP-анализе мы рассматриваем как социальные, экономические, политические и технологические факторы влияют на организацию.

Таблица 2.2 — STEP-анализ ООО «Объединение «Союзпищепром»

	№	Факторы	Знак влияния	Вероятность фактора	Вес фактора	Влияние фактора
Социальные	1	Трудовая миграция	-	0,7	1	-0,7
	2	Увеличивается спрос на отечественную продукцию [16]	+	0,5	4	+2
	3	Возрастает предпочтение к натуральным и экологически чистым продуктам [14]	+	0,6	1	+0,6

Технические	4	Разработка инноваций в пищевой промышленности[11]	+	0,7	4	+2,8
	5	Появление инновационной техники в сельском хозяйстве [11]	+	0,5	5	+2,5
	6	Развитие новых рекламных технологий[13]	+	0,7	4	+2,8
Экономические	7	Рост инфляции на 4,3%[9]	-	0,4	5	-2
	8	Повышение цен на сырье из за повышение НДС, курса валют, подорожание топлива [9]	-	0,6	5	-3
	9	Снижение покупательской способности населения на 20%	-	0,6	1	-0,6
	10	Нестабильность национальной валюты и финансового рынка[11]	-	0,4	3	-1,2
	11	Нестабильная работа кредитных учреждений, банков-партнеров	-	0,7	5	-3,5
Политические	12	Введение государственной поддержки агропромышленного комплекса РФ[14]	+	0,6	3	+1,8
	13	Ухудшения взаимоотношения России и Украины, главным экспортером [14]	-	0,7	4	-2,8

Причины трудовой миграции заключается в несоответствии уровня заработной платы ожиданиями людей. Так же дисбаланс между открытыми вакансиями и уровнем квалификации кандидатов [12]. Поэтому имеет отрицательный фактор влияния.

Увеличение спроса на отечественную продукцию происходит благодаря узнаваемости бренда. Открывается достаточное количество фирменных магазинов, в связи с этим спрос на отечественный продукт возрастает [16].

Так же увеличение спроса на отечественную продукцию обусловлено тем что, цены на отечественную продукцию практически не повышаются, качество остается на прежнем уровне, доверие граждан к отечественному производителю возрастает. Поэтому имеет положительный фактор влияния.

В данный момент происходит популяризация здорового питания, натуральные и экологически чистые продуктов всегда имели высокий спрос, так как на нашем предприятии используют натуральные и экологически чистые продукты без добавок, имеет положительный фактор [14].

Появление в сельском хозяйстве современной технике благоприятно сказывается на предприятии. Условия труда повышаются, временные затраты на изготовление продукции сокращаются [12].

Повышение цен на сырье неблагоприятно сказывается на производстве, уровень НДС выросло до 20% и повышение цен на топливо влияет на повышение цен всей продукции предприятия [10].

Далее рассмотрим график – профиль steer-анализа по оси Y- вес фактора, по оси X- нумерация факторов.

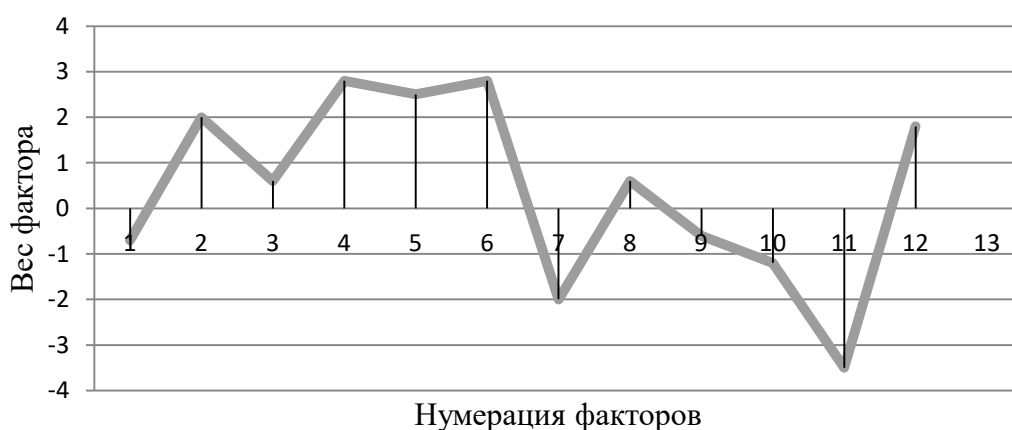


Рисунок 2.1 график – профиль steer-анализа

В результате анализа можно выделить основные факторы возможностей предприятия, которые могут расширить рынок сбыта по всей России.

Угрозы, в основном, исходят от экономических факторов, а так же большое влияние имеет международная политика государства. Что касается угроз со стороны появления новых конкурентов, а также воздействия клиентов, поставщиков и конкурентов на финансово-хозяйственную деятельность ООО «Объединение «Союзпищепром» рассмотрим в 5 сил Портера.

1) Угроза появления новых конкурентов незначительна (5%), поскольку данная отрасль довольно высока входными барьерами, из-за больших финансовых и временных затрат, достаточно сложно получить лицензию, арендой/выкупом и обустройством помещений и т.д.

2) Угроза появления новых товаров заменителей (0%), так как предприятие объединяет в себе выпуск всех видов круп, готовых завтраков, полуфабрикатов и т.д.

3) Рыночная власть потребителей очень высока (30%), так как их спрос и возможность пойти к другому продавцу без существенных затрат, приводят к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг.

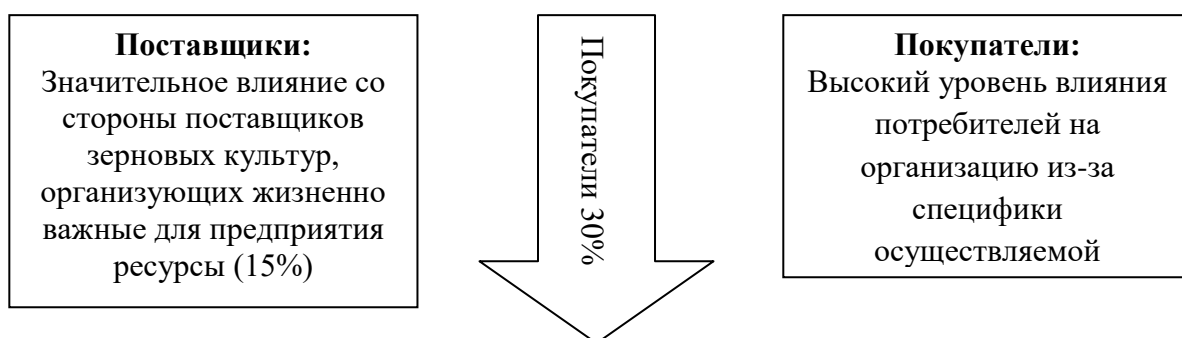
Потребители легко могут переключиться на другую продукцию, поскольку конкурентов достаточно много на рынке.

Исходя из этого поднятие цен на продукцию, это, прежде всего, удар по предприятию, а не по потребителю.

4) Рыночная власть поставщиков воздействует на конкурентную борьбу в отрасли (15%), существует значительное давление со стороны поставщиков, так как компании ООО «Объединение «Союзпищепром» обходится дешевле производство этой продукции, нежели покупка продукции и её перепродажа. То есть по сути компания сама выполняет роль поставщика.

Также поставщики представляют известные во всём мире бренды, пользующиеся высоким спросом среди покупателей.

5) Влияние конкурентов на отечественном рынке очень высоко (60%), так как основными конкурентами на рынке сегодня являются ОАО «Макфа» - 23% производства макарон. ГК «СИ Групп» - 14%, «1-ая макаронная компания» (владелец De Сессо) - 10, 2. «Союзпищепром» составило долю на рынке 8,2%. Все вместе они контролируют около трети рынка в России.



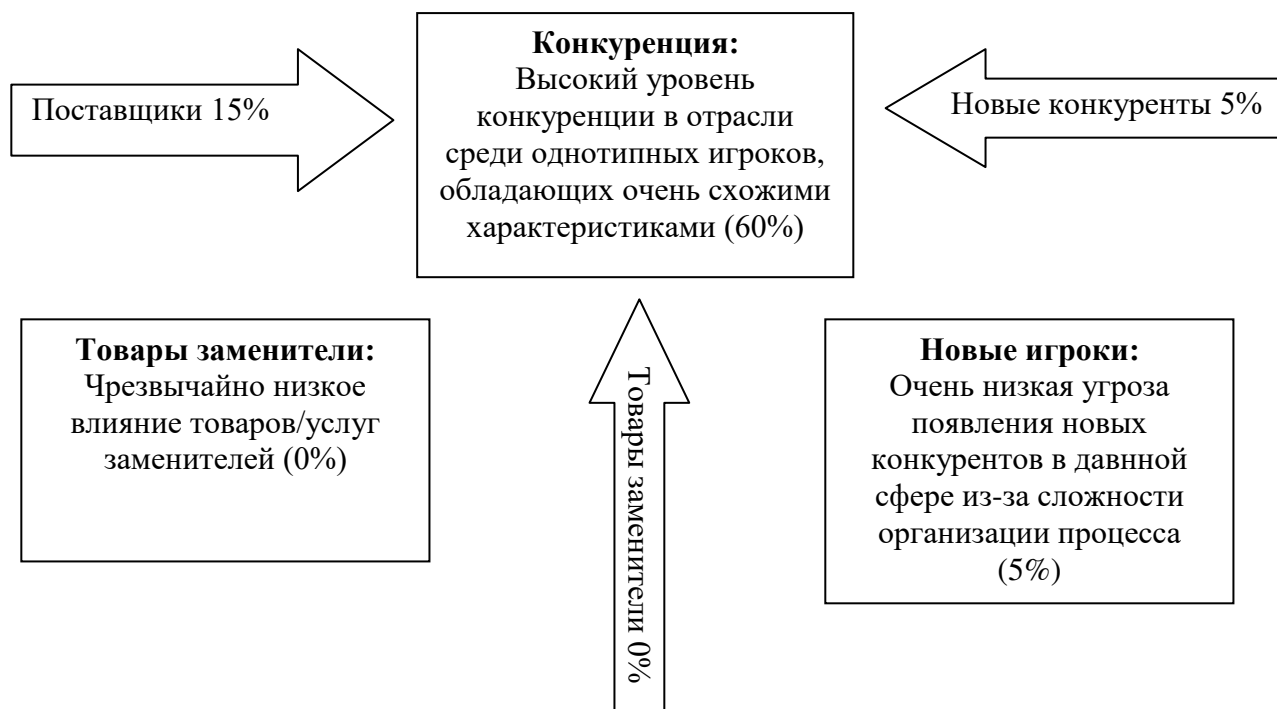


Рисунок 2.2 – 5 Сил Портера (степень влияния компонентов)

По результатам анализа 5 сил Портера было выявлено, что организация работает в конкурентной среде и подвергается воздействию со стороны покупателей. Для того, чтобы повысить свою эффективность и увеличить объемы продаж (так как качество товара удовлетворяет потребителей) необходимо обратить внимание на работу персонала отдела продаж и провести кадровый анализ в этом подразделении.

Далее проведем анализ портфеля продукции методом БКГ, который позволит классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли.

Основные виды реализуемой продукции:

- Крупяная продукция (гречка, рис, каши);
- макаронные изделия;
- мука (высшего сорта)
- хлеб и мучные кондитерские изделия;
- готовые к употреблению пищевые продукты (хлопья на завтрак и т.п.);

- заготовки для приготовления (тесто и кондитерские полуфабрикаты).

Каждый вид производимой продукции реализуются в разном объеме, все зависит от производственных мощностей предприятия и спроса потребителей.

С каждым годом динамика реализации продукции меняется. Так например в 2018 году макаронных изделий было продано на 10% меньше чем в 2017 году. Так же на 9% сократилась продажа муки, но увеличились продажи хлеба, на которую и ушла некоторая доля произведенной муки. Остальные продукты держатся на прежнем уровне продаж (рисунок 2.3)

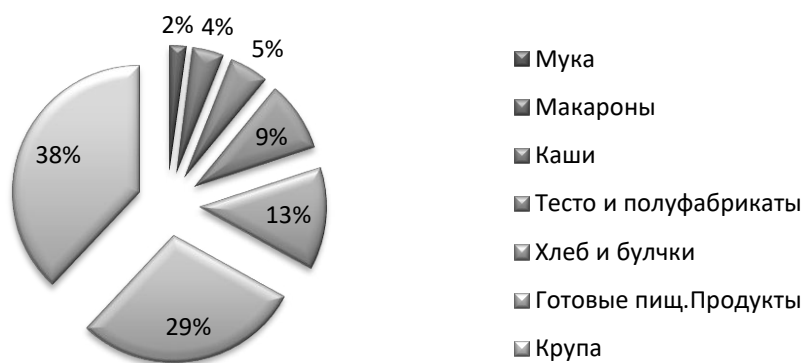


Рисунок 2.3 распределение продаж по видам продукции

Мука на предприятии имеет высокий объем продаж и относительно высокую долю рынка, которую нужно сохранять. Несмотря на высокий уровень продаж, рекомендуется не увеличивать долю в продуктовом портфеле, а остановиться на уровне 40%.

Муку марки «Царь», согласно БКГ, можно отнести к категории «Звезды». Макароны марки «Царь» и «Союзпищепром» относятся к категории «Дикие кошки», которые рекомендуется постепенно переводить в «Звезды», так как их доля на рынке это позволяет. Для этого требуется немалое инвестирование в рекламу данного продукта и по возможности необходимо улучшить его качество и ассортимент, равняясь на качество и ассортимент макаронные изделия «Макфы».

Крупяная продукция имеет достаточно высокую долю рынка, но довольно низкий темп роста объема продаж. Поэтому они относятся к «Дойным коровам»

рекомендуется их беречь и по максимуму контролировать, так как крупа и каши марки «Царь» обеспечивают хорошую прибыль и не требуют дополнительных инвестиций. К «Дойным коровам» можно отнести готовые к употреблению пищевые продукты такие как, хлопья на завтрак, кукурузные палочки, хлебцы и т.п.

На данный момент в категории «Собаки» находятся тесто и полуфабрикаты, но учитывая то, что они только год назад вышли на рынок то, безусловно, этот продукт марки «Царь» следует оставить для поддержания ассортимента.

Самую низкую долю рынка менее 10% с низким ростом продаж занимают хлеб и мучные кондитерские изделия. Из-за низкого спроса на данный товар, рекомендуется избавиться от подобных затрат и направить эти средства на повышение качества продукции, которые относятся к категории «Звезды» (рисунок 2.4).

В заключение анализа можно сказать, что продукция ООО «Объединение «Союзпищепром» обеспечивает здоровый рост предприятия и инвестиции для конкурентного сосуществования на продовольственном рынке. Но и есть необходимость в снижении цены с товаров, которые не приносят существенной прибыли и не пользуются спросом у потребителей.

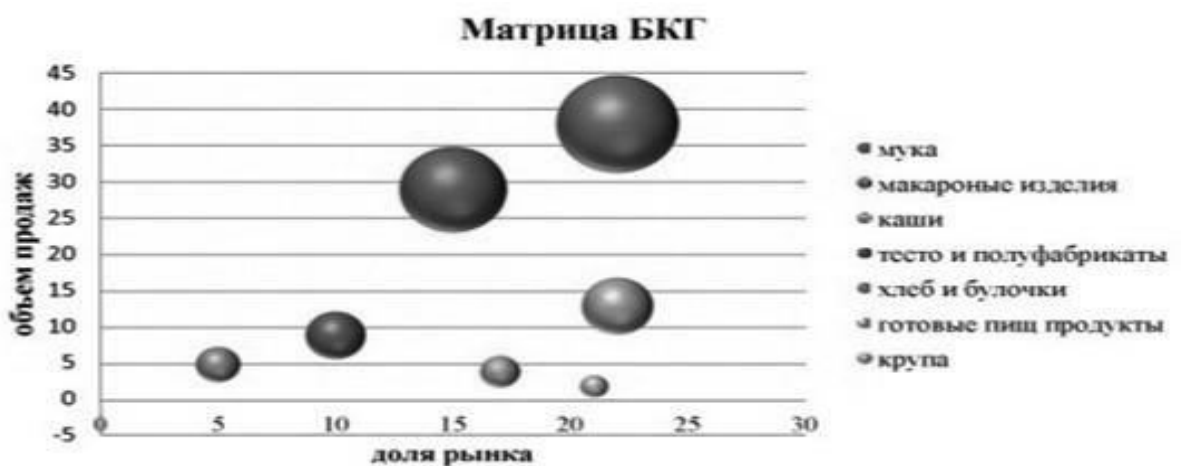


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ

Далее, для того чтобы рассмотреть эффективность осуществления стратегии предприятия, учтем связь факторов функционирования, которые можно отразить в концепции 7S McKinsey (приложении Б):

1) Стратегия. На данный момент на предприятии разрабатываются стратегии для отдельных бизнес-процессов, которые направлены на повышение уровня конкурентоспособности предприятия:

- стратегия по расширению рынка сбыта продукции;
- коммуникационная стратегия связи с общественностью (имидж, репутация и бренд);
- стратегия расширения ассортимента предлагаемой продукции;
- стратегия эффективной мотивации персонала;
- стратегия эффективного обучения персонала;
- стратегия предотвращения потерь торговой безопасности и сокращение рисков.

Рассмотрев данную стратегию можно сделать вывод, что стратегия разработана не полностью, так как были учтены не все бизнес-процессы, например, такие бизнес – процессы как маркетинговое продвижение товаров и услуг.

Так же можно отметить отсутствие стратегии привлечения новых сотрудников, для осуществления и обслуживания вышеперечисленных направлений.

2) Навыки. ООО «Объединение «Союзпищепром» имеет положительную репутацию предприятия, которое производит качественный продукт, по довольно низким ценам, производимый по современным технологиям мирового уровня.

Благодаря этому у предприятия сформировалась обширная клиентская база.

Необходимо отметить, что подготовка и переподготовка персонала происходит в виде индивидуального обучения, что способствует появлению возможности полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека.

Однако, организация должна снизить уровень работников с неполным средним образованием, так как увеличивается вероятность брака на производстве в связи с недостаточной квалификацией персонала.

3) Общепризнанные ценности. ООО «Объединение «Союзпищепром» активно занимается социальными проектами, которые отражают миссию предприятия: возрождение традиций русского питания.

Предприятие получает обратную связь от потребителей, что способствует закреплению их лояльности и заинтересованности.

К таким мероприятиям можно отнести:

- сохраняем русские традиции, посредством проведения и участия в национальных праздниках и фестивалях;

- популяризация здорового и правильного питания школьников, польза натуральных и экологически чистых продуктов, проведение спортивных игр и дегустаций;

- предприятие почитает и поддерживает ветеранов войны и сотрудников, трудившихся в военные годы на предприятии;

- ежегодное проведение Спартакиад для сотрудников предприятия, предоставление возможности заниматься в спортзале;

- открытый интернет портал, где представляют достижения не только работы предприятия, но и отдельных сотрудников.

4) Структура. Во главе предприятия находится генеральный директор. В его подчинении находится 9 лиц (заместители и директора структурных подразделений), которые участвуют в управлении предприятием.

Данная организационная структура является вертикальной, что позволяет минимизировать издержки при осуществлении управления и планирования «сверху-вниз» и хорошо организованном контроле.

Так же существует один специалист по управлению персоналом, который занимается оценкой и мотивацией персонала, этот специалист подчиняется директору по управлению персоналом. Директор по управлению персоналом занимается развитием сотрудников и его планированием.

Анализируя организационную структуру, можно сделать вывод о том, что обязанности и работа каждого сотрудника предприятия четко определены и закреплены в должностных инструкциях.

5) Системы. Общая система работы предприятия складывается из следующих этапов: закупка сырья, производство, контроль качества, сбыт. Система отбора персонала проходит в несколько этапов, телефонное интервью, заполнение анкеты и интервью со специалистом по кадрам.

6) Персонал. В настоящее время на предприятии работает 1769 человек, но не смотря на запуск нового цеха по производству теста и полуфабрикатов, ведется сокращение текучести персонала, которая составляет 23%.

Уже были внедрены современные методы аутсорсинга на отдельных площадях, для обеспечения предприятия низко-квалифицированным персоналом (уборщики и грузчики).

Также было увеличение заработных плат в среднем на 10%. Средний возраст работников около 35-45 лет со стажем около 20 лет. Так же работникам предоставляют гарантированный социальный пакет. Разница заработной платы высококвалифицированных работников и низко квалифицированных сотрудников не превышает 4-6 раз. Так же ведется четкая связь оплаты труда с товарооборотом, 70% гарантированная часть заработной платы и 30% зависит от результатов труда.

7) Стиль управления. Демократический, поскольку на предприятии справедливая оценка персонала, которая опирается на индивидуальные результаты труда. Линейное руководство предпочитает делегировать полномочия, тем самым дает возможность другим нарабатывать навыки и продвигаться по карьерной лестнице, и выстраивая доверительные отношения в коллективе.

У предприятия большой ассортимент товаром, который был представлен на матрице БКГ (см. диаграмму 2.4), и то, что она весьма узнаваема, так как «Союзпищепром» уже 120 лет реализует ее по стране, это не значит, что она не нуждается в регулярном позиционировании.

Таблица 2.3 — SNW-анализ

№	Фактор конкурентоспособности	Оценка конкурента по фактору						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Расположение торговых точек и предприятия				X	V		
2	Имидж и миссия персонала							XV
3	Стратегия и ее отражение в деятельности организации					V	X	
4	Финансовая устойчивость предприятия						XV	
5	Ассортимент реализуемых товаров и наличие продуктовых инноваций					X		V
6	Рекламная политика			V			X	
7	Уровень з/п по отрасли							VX
8	Квалификации топ-менеджеров						XV	
9	Организационная культура и психологический климат					VX		
10	Лояльность персонала					V		X
11	Квалификация рабочего персонала						XV	
12	Процедура найма персонала			V		X		
13	Система адаптации и обучения персонала					XV		
14	Система стимулирования и мотивации							XV
15	Система процедуры высвобождения				X			
	Конкурентное преимущество:-6	Союзищепром-18(V)			Макфа-24(X)			

В представленной выше таблице SNW - анализа выделены основные проблемные места предприятия с сравнением с главным конкурентом ОАО «Макфа», которые необходимо исследовать и создавать их конкурентоспособность.

Далее исходя из SNW-анализа определим возможности и угрозы предприятия проведя SWOT-анализ.

Определим перспективные направления предприятия, сбалансируем слабые и сильные стороны с возможностями и угрозами предприятия, для того чтобы определить стратегические цели организации.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие новых рекламных технологий Появление инновационной техники в сельском хозяйстве - -Увеличивается спрос на отечественную продукцию 	<ul style="list-style-type: none"> -Нестабильная работа кредитных учреждений, банков-партнеров - Нестабильность национальной валюты и финансового рынка -Рост напряжения между Россией и Украиной, главным экспортером
Сильные стороны:	«Сила - возможности»	«Сила-угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> -Увеличение ассортимента реализуемых товаров и наличие продуктовых инноваций -Качественно выстроенная система адаптации и обучения персонала - Хорошая мотивация персонала: премиальная часть, социальный пакет. 	<ul style="list-style-type: none"> -Развитие рекламных технологий и увеличение ассортимента позволят выйти на новые рынки сбыта -Появление в сельском хозяйстве современной техники и качественно выстроенная система адаптации и обучения персонала позволят повысить качество выпускаемого продукта -Увеличение покупательских предпочтений к отечественной продукции и хорошая мотивация персонала позволят увеличить продажи продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабильная работа кредитных учреждений, банков-партнеров повлияет на увеличение ассортимента реализуемых товаров -Рост напряжения между Россией и Украиной, главным экспортером может привести к потере доли рынка
Слабые стороны	«Слабость-возможность»	«Слабость-угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> -Слабая рекламная политика -Неэффективная процедура отбора персонала -Текучесть персонала 	<ul style="list-style-type: none"> -Слабая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки сбыта -Неэффективная процедура отбора персонала может привести к отсутствию окупаемости инвестиций на персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> -Сокращение персонала -Неэффективная процедура отбора персонала может ухудшить конкурентную позицию и повысить текучесть кадров предприятия -Нестабильность национальной валюты и финансового рынка повлияет на финансовые расходы

Современные потребители, молодое поколение, как показывает практика, нуждаются в постоянном подтверждении, что они потребляют лучший продукт, а

так же в напоминание, что этот лучший товар совершенно «доступен». Что касается процедуры найма, то из модели 7S McKinsey было видно, что технологии не соответствуют потребностям организации, отсутствует модель компетенций.

Из 7S McKinsey видно, что новый персонал, нанимается без соответственных профессиональных и личных качеств, тем самым он не может помочь предприятию повысить эффективность в реализации своих поставленных целей.

Поэтому предприятию необходимо пересмотреть систему отбора персонала, чтобы исключить потери при найме низко квалифицированного персонала.

Что касается оплаты труда менеджеров по продажам, то в среднем «Союзпищепром» предлагает от 35 000 руб., а «Макфа» от 45 000 руб. фиксированного оклада не считая премиальной части, зависящей от объема реализованной продукции каждым индивидуально. Это говорит о существенной угрозе, перетекания персонала в фирму конкурента.

Вывод по параграфу 2.2: Таким образом, из анализов внешней и внутренней среды можно сказать, что состояние для реализации стратегической цели предприятия недостаточно благоприятны. Также необходимость в совершенствовании системы подбора и отбора персонала с высоким потенциалом к эффективной работе на достижение целей предприятия.

2.3 Кадровый аудит ООО «Объединение «Союзпищепром»

Далее целесообразным будет провести анализ трудовых показателей на предприятие, качественный и количественный состав персонала, чтобы выявить возможные причины отклонений.

Таблица 2.5 – Динамика изменения численности персонала

Категории	2016	2017	2018	↑↓
Численность персонала, чел	1730	1850	1769	↓
Руководители, чел	168	168	170	-
Специалисты, чел	371	448	402	↓

Производственные рабочие, чел	901	949	950	-
Вспомогательные рабочие, чел	290	289	247	↓

Исходя из выше приведенных данных видно, что численность персонала с 2016 года по 2017 год возросла на 120 человек, однако с 2017 по 2018 гг численность персонала сократилась на 81 человека.

Согласно статистической отчетности по движению персонала, часть персонала обновляется каждые полгода. Что свидетельствует о низком качестве отбираемых кандидатов.

Таблица 2.6 – Основные трудовые показатели предприятия

Показатели	2016 г.	2017	2018	↑↓
Число выбывших, чел	429	578	640	↑
Текучесть кадров, %	25	31	36	↓
Коэффициент постоянного состава персонала, %	80,2	73.1	72,7	↓

Так же согласно годовому отчету, за 2018 год выросли такие показатели как: производительность труда и затраты на персонал.

Общая численность в 2018 г. Сократилась, согласно плану на предприятии должно быть 1860 человек, а по факту имеется отклонение на 91 человека.

Данную динамику подтверждает увеличение текучести кадров на 11% за период 2016-2018 гг.

Такая нехватка сотрудников не отражается на производительности труда, но можно сделать предположение, что не хватает персонала для реализации производимых товаров, что отражается на эффективности реализуемых задач предприятия.

Стоит заметить и снижение постоянного состава персонала на предприятии, что может отрицательно сказаться на общем климате трудового коллектива.

Для чтобы понять по чьей же инициативе происходят увольнения на протяжении трех лет, рассмотрим рисунок 2.5.

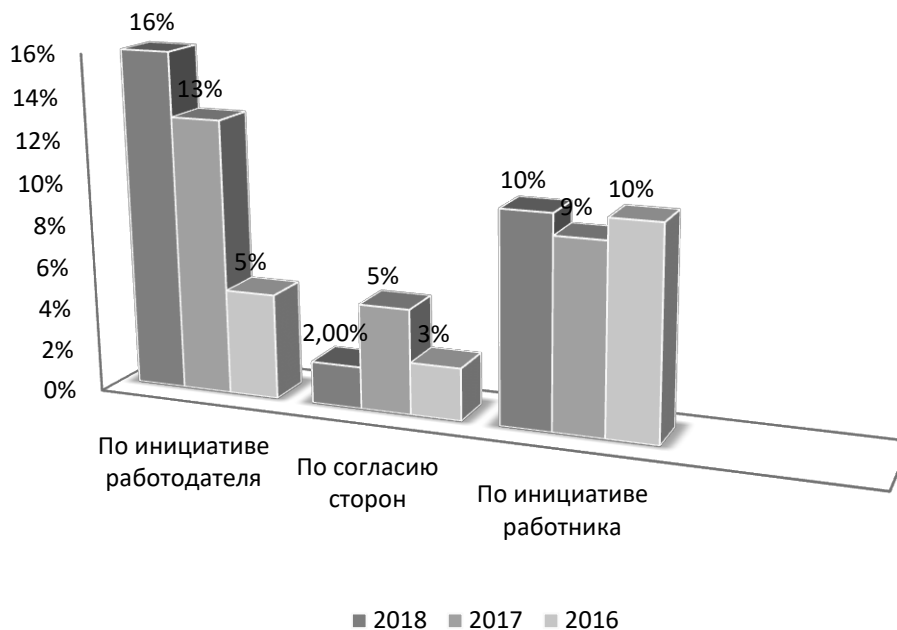


Рисунок 2.5 – Динамика текучести кадров по инициативе сторон

На данной диаграмме видно, что с 2016 по 2018 год увеличился процент увольнений по инициативе работодателя в связи с неисполнением своих должностных обязанностей, что может говорить о том, что работники некачественно выполняют свою работу.

Увольнения по инициативе работников тоже имеют высокий процент, это говорит о проблемах функционала подсистем управления, который мы рассмотрим после анализа качественного состава персонала.

Уровень образования в целом соответствует сфере деятельности предприятия, где необходимо большое количество производственного персонала (среднеквалифицированного) и небольшая часть управленческого (высококвалифицированного).

Согласно количеству специалистов и руководителей на предприятии процент персонала с высшим образованием должен быть выше, согласно рисунок 2.6, 41 сотрудник из числа специалистов или руководителей не имеет высшего образования.

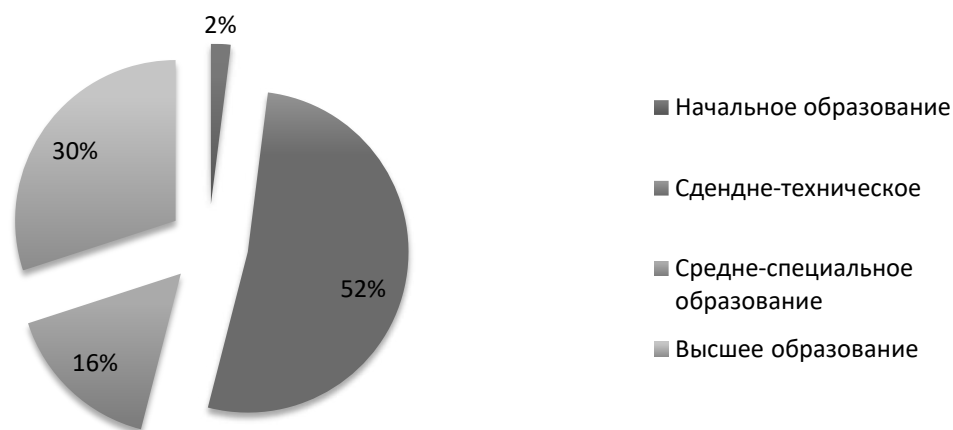


Рисунок 2.6 – Состав персонала по уровню образования

Рассмотрев возрастной состав персонала, можно судить о том, что на предприятии персонал омолаживается по мере необходимости, привлекаются сотрудники со свежими знаниями и амбициями, что обеспечивает объединению постоянное развитие. Возрастной состав персонала на рисунке 2.7.

■ До 20 лет ■ 20-35 лет ■ 35-45 лет ■ 45-60 лет ■ за 60 лет

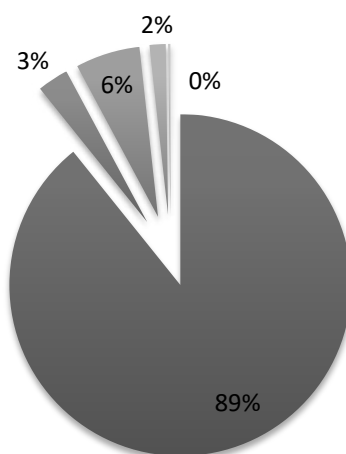


Рисунок 2.7 – Возрастной состав персонала

Согласно данным диаграммы и коэффициенту постоянного состава персонала, можно сказать о том, что работники не были осведомлены об условиях работы еще на этапе найма. Таким образом, ожидания новой реальности нанятых сотрудников не были оправданы. Причины увольнения сотрудников рассмотрим на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Причины увольнения персонала

Увольнения по инициативе работника по причине сложностей в работе 41%, так же неудовлетворенностью графиком работы составляют 28%.

То есть торговый персонал изначально не был проинформирован об условиях работы.

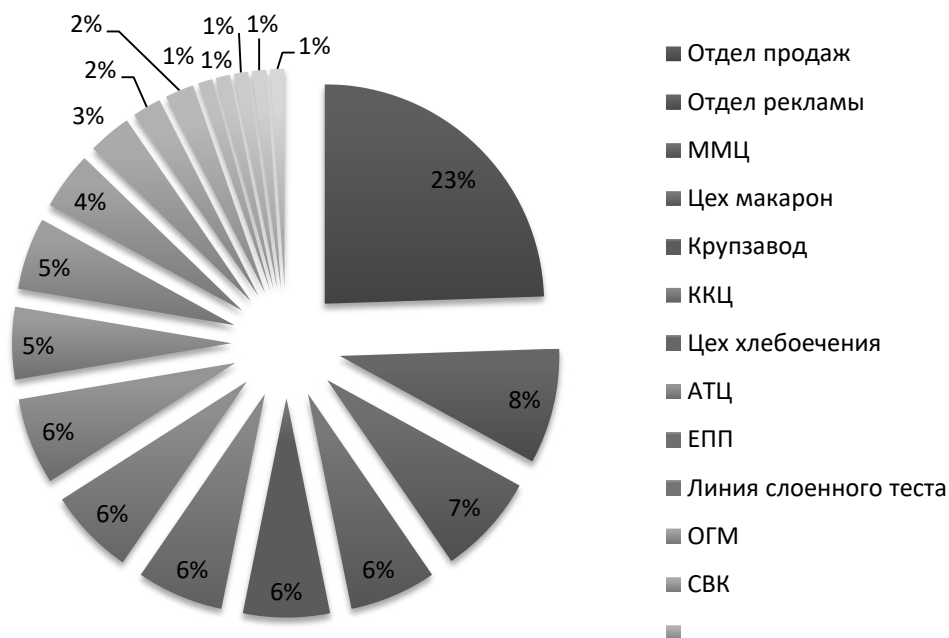


Рисунок 2.9 уровень текучести кадров по подразделениям

На рисунке 2.9 видно, что основной процент текучести располагается в отделе продаж 23%. Можно сделать вывод, что персонал не справляется с необходимой нагрузкой, для повышения уровня продаж.

Вывод по параграфу 2.3: В результате организационно-кадрового аудита можно сделать вывод, что текучесть специалистов преимущественно из отдела продаж в течение первого полугодия, по инициативе работников по причине сложности работы.

Торговый персонал не справляется с необходимой нагрузкой, для достижения такого уровня продаж, который будет способствовать увеличению прибыли и расширению рынков по стране и за рубежом. Также можно отметить снижение постоянного состава персонала на 7,5% и увеличение текучести кадров на 11 % за период от 2016 по 2018 гг.

Вывод по 2 Главе: Предприятие ООО «Объединение «Союзпищепром» уверенно чувствует себя на продовольственном рынке страны, но есть необходимость в укреплении конкурентной позиции на 6 баллов, так как имеет место быть высокое влияние со стороны ОАО «Макфа» и «Увелка».

Также влияние имеют поставщики, от которых зависит качество поставляемого сырья для производства продукции, поэтому стоит взять пример с конкурентов и установить постоянные партнерские отношения с поставщиками лучшего сырья.

Стоит заметить и снижение реализации продукции за последние три года на 23%. По результатам анализа появилась необходимость в снятии с производства хлебобулочных изделий, так как они не приносят существенных инвестиций и не пользуются спросом у потребителей.

Что касается осуществления стратегии предприятия, то оно неэффективно, так как цели не отвечают системе SMART, а работа службы по персоналу неорганизована согласно современным требованиям, в частности слабо выстроена процедура подбора и отбора персонала, по причине которой

предприятие теряет человеческий капитал. Ее этапы слишком просты и отсутствует оценка уровня знаний, мотивов и личных особенностей кандидатов.

Но в целом у предприятия есть потенциал, например современное оборудование и технологии производства, качественное стимулирование и развитие персонала, а также проведение корпоративных мероприятий. Есть и возможности удержать лидирующую позицию на продовольственном рынке, за счет внедрения новой рекламной политики продукта.

Все это подтверждает необходимость в разработке новой системы подбора и отбора персонала отдела продаж, которая позволит увеличить коэффициент постоянного става персонала и сократить текучесть кадров, а также повысить уровень профессионального потенциала специалистов, за счет чего стратегические цели предприятия могут быть достигнуты.

3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИИ В ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

3.1 Аудит процесса отбора специалистов отдела продаж

Из второй главы было выявлено, что основные направления управления организации – привлечение и вовлечение персонала к работе, а так же развитие персонала и мотивация. Но система отбора кадров очень узкая и неэффективная, что впоследствии ведет к снижению эффективности подпроцессов управления и всей организации в целом. Ведь для стабильности и достижения целей организации, нанимать нужно специалистов, которые будут иметь высокий потенциал к обучению, быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации и ориентироваться на клиентов. Так же специалисты должны

обладать необходимым набором ценностей и мотивов, для эффективности и результативности труда.

Для того чтобы разобраться какие проблемы и в чем же причины неэффективного отбора персонала на предприятии, проведем аудит системы бизнес процесса отбора персонала на примере отдела продаж.

Целью аудита является оценка правильности реализации политики по вопросам отбора персонала путем выявления проблемной области и для последующей ликвидации этих проблем.

Проблемы могут быть как в инструментах поиска кандидатов, так и в методах оценки кандидатов:

- Узкое поле для поиска кандидатов
- Несоответствие критериев отбора
- Выбран не соответствующий потребностям организации метод оценки
- Не проведен анализ эффективности найма

Для объективности проверки бизнес процесса отбора персонала, аудит выполнялся строго по установленному плану таблица 3.1.

Таблица 3.1 – План проведения аудита бизнес процесса отбора персонала отдела продаж в ООО «Объединение «Союзпищепром»

	Этапы	Методы	Источники	Сроки
1	Опрос руководителей нескольких подразделений	Интервью	-Начальник отдела кадров -Начальник отдела продаж -Специалист по подбору и отбору персонала	04.02.2019 – 08.02.2019
2	Проанализировать документы системы найма, подбора, отбора персонала	Сравнительный анализ	-Должностные инструкции менеджеров по продажам -Личные дела уволенных с отдела продаж в период с 2016 по 2018 гг -Заявки на подбор кандидатов	08.02.2019 – 12.02.2019
3	Проверка выполнения поиска,	Анализ, наблюдение	-Отчеты по закрытым вакансиям -Анкеты соискателей	15.02.2019 – 20.02.2019

	привлечения и оценки персонала		-Оценочные листы -Алгоритм бизнес процесса отбора	
4	Разбор процесса оформления трудовых отношений	Анализ	-Отдел кадров -Отдел службы персонала -Табель прохождения инструктажа -ТК РФ -Приказы -Трудовые договора	20.02.2019 – 28.02.2019
5	Оценка системы отбора персонала	Показатели эффективности	-Отчеты по движению персонала -Затраты на найм и адаптацию -Скорость закрытия открытых вакансий -Текучесть персонала -Отраслевые нормы	28.02.2019 – 01.03.2019

В результате проведения аудита представим отбор персонала отдела продаж как систему (рисунок 3.1), далее перейдем к описанию фактического отбора персонала на предприятии.



-Повышение производительности труда

Рисунок 3.1 – Существующая система отбора персонала

Во время беседы с ведущим специалистом управления персоналом, было выявлено, что при поиске персонала и отборе кандидатов отсутствуют измеримые цели. Качество принятых кандидатов на должность никак не измеряется, так же не отслеживается коэффициент отбора персонала. В результате чего нет идентификации отобранных кандидатов по способностям и ценностям, а новый сотрудник не понимает сути предстоящей работы. В итоге информация, которая отсутствует о новом кандидате, влияет на выстраивание системы адаптации, обучения, развития и мотивации. Исходя из всего этого, делаем вывод о том, что существующая система отбора кандидатов не соответствует технологиям, которые представлены в главе 1. Существующая система больше несет формальный характер и поэтому она неэффективна.

Первый источник в плане поиска молодых (25-35 лет) менеджеров по продажам давно устарел. Что касается технологии рекрутинга, безусловна у этой технологии много плюсов, но рекрутинг отнимает большое количество времени, конечно, можно использовать эту технологию параллельно с размещением заявок в интернет ресурсах.

Размещение заявок в ВУЗ-ах, стажировка студентов обычно длится в период их производственной или преддипломной практики, далее если они остаются работать, то лишь на один год, так как молодые сотрудники ищут более перспективную финансовую опору и опыт работы. Политика предприятия говорит о том, что нужны сотрудники, которые готовы работать на общее благо, воплощать миссию и идею компании, а не работать для получения собственной выгоды. Такая политика предприятия несет не совсем правильную позицию по отношению специфики некоторых должностей.

Вакансии имеют стандартный вид, с указанием открытой должности и промежуточная заработная плата. Из привлекательного компания может

предложить только работу на крупном предприятии с известным именем и дружным коллективом.

На предприятии процедурой отбора персонала в отдел продаж занимается один ведущий специалист по персоналу, цель которого закрыть как можно быстрее вновь открывшиеся вакантные должности. Он собирает и анализирует резюме, далее проводит интервью.

После наблюдения, было выявлено, что предлагаемая заработная плата слегка превышает изначально указанную заработную плату. Соответственно это не задерживает специалистов на данном предприятии. Как показывает практика адаптация и мотивация здесь не могут помочь. Далее рассмотрим бизнес процесс существующего отбора персонала в приложении В.

Итак, выделим основные ошибки при отборе персонала:

- Уделяется слишком мало внимания о различиях между организационной культурой и ценностями кандидата

- Не обращают внимания на личные качества кандидатов, но при этом стараются привить необходимые мотивы и энтузиазм, но нельзя изменить темперамент человека

- Отсутствует оценка навыков, умений и возможностей кандидата, для эффективной трудовой деятельности

Кроме всего этого на предприятии в системе отбора отсутствует модель компетенций, как и нет профиля компетенций и четкой системы оценки должности. Все это ведет к тому, что оценка кандидатов является не объективной.

Существуют анкеты кандидатов, которые заполняют сами кандидаты, эти анкеты не способны дать достоверную информацию о социально-психологическим качествам человека, помимо опыта работы и хобби. Так же у специалистов по управлению персоналом, отсутствует необходимая информация для проведения структурированного интервью, вопросы структурированного интервью сосредоточены на конкретных компетенциях. Исходя из отсутствующей

информации, кандидата будет сложнее удовлетворить, а так же мотивировать и обучать.

Процесс оформление трудовых отношений происходит без нарушения ТК РФ. После того как кандидат прошел успешно собеседование, ведущий специалист по найму утвердил кандидата, его направляют в отдел кадров где ему выдают табель прохождения инструктажа, по этому табелю будущий сотрудник проходит медосмотр в медпункте предприятия, инструктаж по технике безопасности. После прохождения инструктажа, кандидата оформляют на работу, далее выдают «памятку новичка» и вакансию ведущий специалист закрывает.

Далее представим в таблице 3.2 эффективность системы отбора

Таблица 3.2 – Ключевые показатели эффективности

Показатель	Значение ООО «Объединение «Союзпищепром»			Отрасль	Отклонение в %
	2016 г	2017 г	2018 г		
Бизнес показатели					
1. Выпускаемая продукция	305 152	232 962	309 872 ↑	-	32
2. Реализация продукции	82	95	72 ↓	-	23
HR-показатели					
3. Текучесть персонала	36,2	29,1	31,2 ↑	20%	11,2
4. Увольнения по инициативе работника	6	14	16,7 ↑	10%	6,7

Показатель	Значение ООО «Объединение «Союзпищепром»			Отрасль	Отклонение в %
	2016 г	2017 г	2018 г		
5. Постоянный состав персонала	80,2	72,7	73,1 ↑	80%	6,9
Процессные показатели					
6. Время заполнения одной вакансии (дни)	16	14	20 ↑	14	6
7. Конкурс на одно место среди кандидатов	21:1	15:1	27:1 ↑	16:1	11
Ресурсные показатели					
8. Количество вновь открытых вакансий на 1 специалиста по отбору	1:112	1:120	1:134 ↑	1:120	15
9. Количество закрытых вакансий 1 специалиста по отбору	1:113	1:107	1:96 ↓	1:110	13
10. Закрытые вакансии за счет внутренних кандидатов	7	9	11 ↑	10	1
11. Средние затраты на заполнение 1 вакансии (рубли)	2870	2800	↓	10000	2780

Исходя из показателей представленных в таблице 3.2, среднее время закрытие вакансии, говорит о том, что должность специалиста по продаж пустует около недели.

Количество этих вакансий на одного специалиста по отбору персонала, превышает норму на 15 кандидатов, ведущий специалист можно сказать загружен, от чего ухудшается качество нанятых специалистов.

Так же это негативно влияет на объемах реализации, в 2017 году реализация продукции упало и на условиях труда фактических специалистов.

Экономия затраты на заполнение одной вакансии не является признаком эффективности.

Объяснить это можно тем, что ведущие специалисты по отбору не используют методы оценки персонала еще на этапе отбора, тем самым подтверждается высокий показатель текучести персонала.

Причина текучести персонала состоит в том, что новые специалисты неспособны справиться с обязанностями и не могут достичь высоких объемов продаж. Рассчитаем показатели эффективности [26]:

Формула коэффициента отбора (1):

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных}}{\text{Число претендентов}} = \frac{103}{117} = \mathbf{88\%} \quad (1)$$

Формула коэффициента качества принятых (2)

$$\text{Коэффициент качества принятых} = \frac{(P_k + P_p + O_p)}{Ч_{п}} = \frac{(60+4+18)}{3} = \mathbf{27,3\%} \quad (2)$$

Где:

P_k – усредненный показатель качества выполняемой работы, новыми сотрудниками в процентах

P_p – % новых сотрудников продвинувшихся по службе в течение года

O_p – % новых сотрудников, которые остались работать после истечения одного года

$Ч$ – общее число показателей

Коэффициенты указывают на проблемы о недостатке системности, так же об отсутствие надежного перечня требований, навыков, которые должны быть у кандидата.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод о том, что работа ведущих специалистов по отбору, не совсем правильно организована, нет никакой систематизации и, тем самым не удовлетворяет ожидания:

- владельца по эффективности вложения финансов в персонал, в том числе подбор и отбор

- руководителя отдела продаж, из-за пустующих рабочих мест, приходится в течение года замещать новых сотрудников.

Для систематизации и эффективности отбора персонала рекомендуется усовершенствовать бизнес процесс.



Рисунок 3.2 – Система управления эффективностью

Данный бизнес процесс необходимо изменить и усовершенствовать, по следующим пунктам:

- расширить поле поиска кандидатов, так же внести в работу инструменты и источники, которые рассмотрели в первой главе
- рассмотреть этапы оценки кандидатов, из-за упущенного этапа оценки кандидатов, качество набираемых кандидатов снижается. Необходимо повысить качества отбора кандидатов на 55% за счет использования методов, описанных в первой главе
- разработка модели компетенций, разработка четких и объективных критериев отбора
- проводить анализ эффективности проведенного найма
- так как у специалистов по отбору слишком большая нагрузка, рекомендуется привлечь нового HR-помощника

Вывод по параграфу: Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели существующую систему отбора персонала на предприятии, выявили ошибки и предложили рекомендации по решению этих проблем.

Причина текучести персонала состоит в том, что новые специалисты неспособны справиться с обязанностями и не могут достичь высоких объемов продаж. Процесс оформления трудовых отношений происходит без нарушения ТК РФ. На предприятии процедурой отбора персонала в отдел продаж занимается один ведущий специалист по персоналу, цель которого закрыть как можно быстрее вновь открывшиеся вакантные должности.

Отбор персонала был рассмотрен в качестве системы и в качестве бизнес процесса, в результате чего были выявлены пункты, которые не отвечают современным тенденциям и методам.

Отбор персонала на предприятии ООО «Объединение «Союзпищепром» совершенно не результативен.

3.2 Проект по повышению эффективности системы отбора персонала отдела продаж

Исходя из предыдущих параграфов, было выделено три бизнес стратегии предприятия:

1. Сокращение текучести персонала
2. Отбор высококвалифицированных менеджеров по продажам
3. Расширение рынка сбыта

Целью мероприятий, которые будут представлены ниже, является укрепление позиций на рынке труда и повышение рентабельности продаж для расширения доли рынка, за счет усовершенствования системы отбора персонала.

Система отбора, которая сейчас существует на предприятии, не учитывает стратегические цели компании.

То есть, нет четкого бизнес процесса, который бы обеспечивал предприятие высококвалифицированным и грамотным персоналом.

Актуальная система отбора персонала не соответствует представленным стратегическим направлениям. Нет систематизированных процессов, которые

должны обеспечивать отделы квалифицированными и грамотными специалистами с высоким трудовым потенциалом. Новую систему отбора представим на рисунке 3.3

Цели	1. Увеличение прибыли от продаж на 15% за счет повышения коэффициента качества принятого персонала на 20% к 2021 году
Задачи	1. Снизить уровень текучести персонала в отделе продаж 2. Работа с ВУЗами для привлечения молодых специалистов 4. Качественный отбор персонала с использованием модели компетенции 5. Быстрое закрытие вакансий



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск кандидатов на сайтах 74.ru, zarplata.ru, рекрутинг, vk.com, Jobster.ru, 100rabot.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, LinkedIn.com 2. Размещение заявок в ВУЗ-ах и приглашения на стажировки 3. Использование разработанной модели компетенции и профиля должности менеджера по продажам 4. Заполнение анкет и резюме в онлайн портале предприятия 5. Вступительные онлайн тесты: <ul style="list-style-type: none"> - профессиональные опросники (например: CFT-3) - тест Герчикова 6. Гайд-интервью с проективными вопросами 7. Профильные кейсы 8. Деловые игры «Клиент-продавец», «Три плюса, три минуса работы с людьми» 9. Организация HR-бренда 10. Разработка онлайн портала на сайте предприятия
------------	---

Критерии:	<ul style="list-style-type: none"> - Процент текучести кадров - Повышение производительности труда - Коэффициент отбора - Уровень удовлетворенности персонала - Рентабельность продаж - Коэффициент качества принятых на должность - Закрытые вакансии в сроки
-----------	--

- Процент неудачных наймов
- Процент постоянного персонала (после года работы)
- Процент увеличения новых клиентов

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система отбора персонала

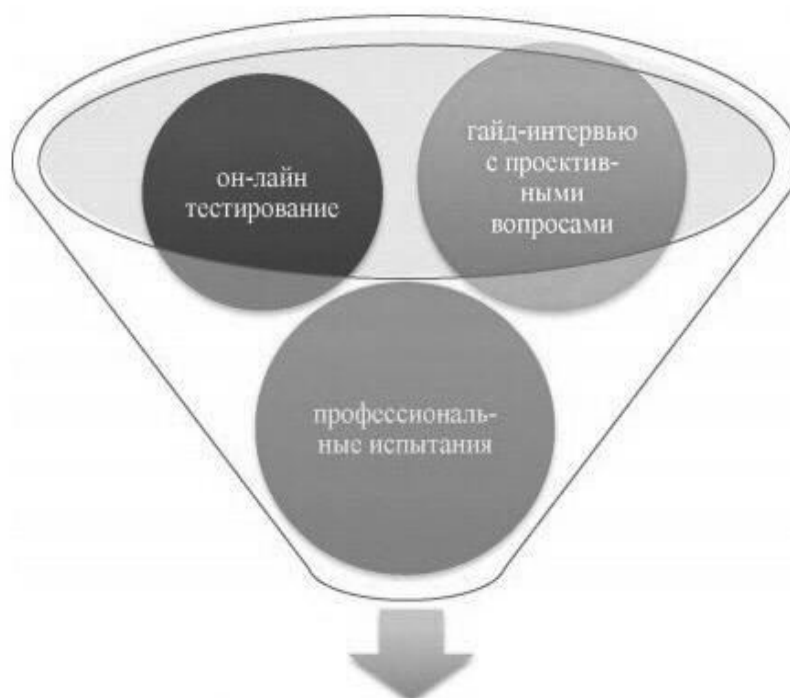
Для привлечения кандидатов предлагаются такие методы как:

1. Организация Hr-бренда

-Подготовка и размещение (например: на оналайн портале предприятия) модуля привлекательных объявлений об новых открытых вакансиях, которые будут формировать положительный имидж организации. В объявлении должны быть указаны все требования к соискателям, система оплаты труда, контакты организации, характеристика должности и т.д.

-Набор персонала в ВУЗ-ах Челябинска и Челябинской области, приглашение студентов на стажировку и дальнейшее трудоустройство.

Поэтому технологии отбора, которые мы предлагаем, обосновываются не только своей результативностью, но и эффективностью совокупного применения этих технологий рисунок 3.4



Профиль компетенций каждого нового

Работника

Рисунок 3.4 – Обоснование технологий

Далее рассмотрим управление эффективностью отбора кадров, с точки зрения времени, цены и качества таблица 3.3

Таблица 3.3 – Эффективность отбора кадров, время, цена и качество

Технологии	Параметры оценки		
	Время	Качество	Цена
Онлайн тестирование	Тесты будут размещены на портале официального сайта предприятия, количество кандидатов увеличится, но это не повлияет на быстроту закрытия вакансии. Данная технология требует только анализа данных по результатам тестирования. После анализа результаты вносятся в бланк оценки кандидатов	Тесты рассчитаны на оценку необходимых качеств кандидатов, шансы на выбор хорошего специалиста значительно увеличиваются	Затраты на онлайн тестирование самые минимальные. Требуется лишь приобретение методик и работа менеджера по персоналу обработка данных полученных после тестирование
Профессиональные испытания	Занимает от 30 до 50 минут, профессиональные испытания направлены на выявления профессиональных качеств и навыков, поэтому занимают большое количество времени. Наиболее эффективно будет проводить профессиональные испытания с несколькими кандидатами сразу	Наиболее точно раскроет стиль работы, навыки и умения кандидата	Только внутренние затраты, то есть время работы менеджера по управлению персоналу и работа начальника отдела с кем обсуждаются результаты испытания
Гайд - интервью с проективными вопросами	Занимает около 30 минут, так как эта форма интервью предполагает множество открытых вопросов, на которые требуется развернутые ответы	Основывается на профиле компетенций, благодаря чему позволяет выявить компетенции кандидата на должность	Затраты только внутренние, то есть работа менеджера по управлению с персоналом

Онлайн тестирование мало затратное по стоимости и экономия временных ресурсов, несмотря на экономию времени, и финансов, с большой точностью

определяет уровень интеллекта и скорость принятия решений. Минус онлайн тестирования, состоит в том, что менеджер по управлению, никак не сможет лично убедиться в достоверности профессиональных способностях кандидата.

Но, эти пробелы могут заполнить профессиональные испытания и гайд-интервью с проективными вопросами, которые могут определить способности и навыки кандидатов, умеет ли кандидат применять свои профессиональные способности на практике проявляя свои личностные качества.

Все предлагаемые технологии не будут иметь смысл, если не будет точных критериев оценки кандидатов. Поэтому для каждой вакантной должности разрабатывается модель компетенций, которая учитывает все ключевые характеристики кандидата.

Профиль компетенций начинают использовать при первых результатах тестирования, затем в процессе профессионального испытания, и в процессе гайд-интервью, исходя из этого на оценку компетенций затрачивается большое количество времени.

Модель компетенций систематизирует данные о кандидате. Качество такой технологии является высокой, так как ведущий специалист отбора, заранее знает, какими компетенциями должен обладать будущий сотрудник.

Модель компетенций имеет большие затраты на разработку. И прежде всего, требуется обучить специалистов по отбору применять на практике модель компетенций. Но для эксплуатации технологии будет затрачиваться лишь время на составления профиля компетенций и оценки кандидатов.

Далее рассмотрим данные стоимости технологии рисунок 3.5 и рисунок 3.6

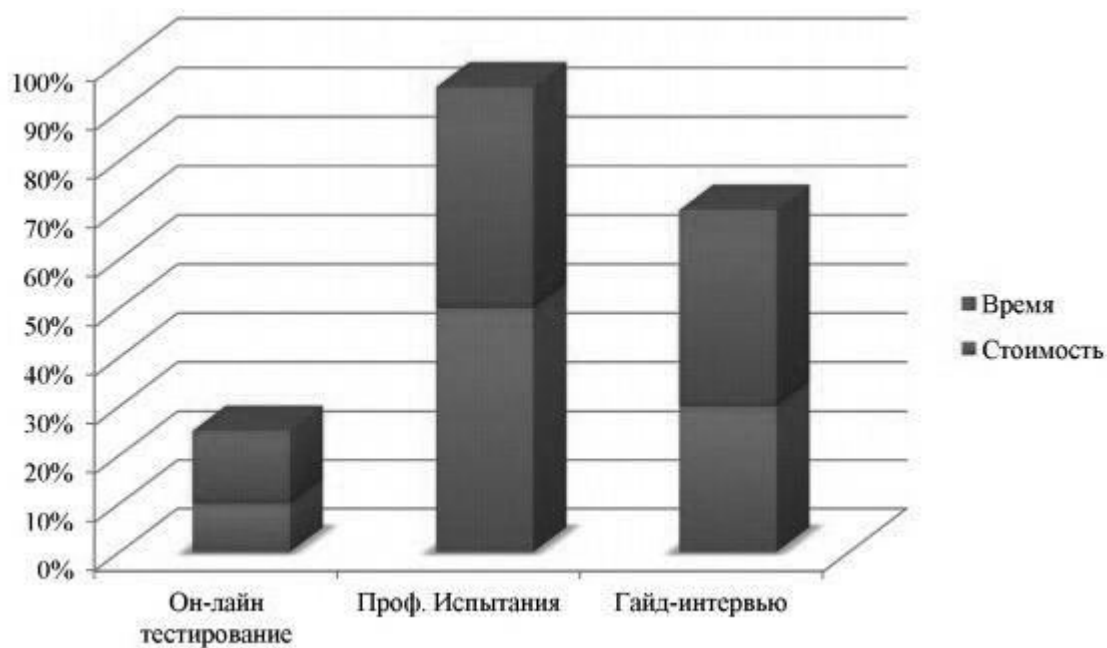


Рисунок 3.5 – Стоимость технологий отбора персонала

Затраты на онлайн тестирование самые минимальные, требуется лишь приобретение методик и работа менеджера по персоналу на обработку данных полученных после тестирования, и внесение этих данных в бланк оценки. Профессиональные испытания являются наиболее качественной технологией отбора. Но совокупность всех технологий дадут максимально эффективный отбор персонала.

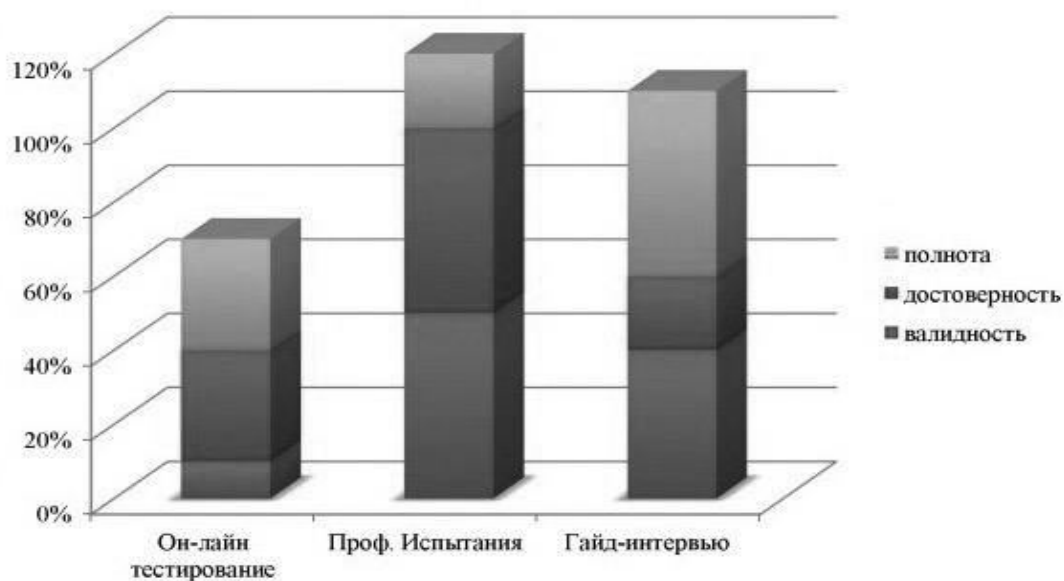


Рисунок 3.6 – Качество технологий отбора персонала

Если оценивать способности и мотивы кандидата лишь во время собеседования, то это скорее всего приведет к ошибочному выбору кандидата, поэтому для того что бы обезопасить предприятие от излишних финансовых неустоек, предлагается тестирование, где кандидаты сами того не зная будут раскрывать свои мотивы и способности. Профессиональные испытания, тоже достаточно не полные, их в итоге дополняют тесты, а результаты проверяются в ходе гайд-интервью.

Каждая технология имеет высокий показатель валидности, то есть соответствие требования должности, за исключением тестирование, так как тесты оценивают общие интеллектуальные и социально психологические способности человека.

Источники поиска отбора кандидатов, лучше всего приобрести рекламу в интернете, так как размещения в газетах и кадровых агентствах значительно дороже чем в сети. С предлагаемыми источниками поиска кандидатов, значительно увеличивается количество кандидатов, мы расширяем поиск зоны кандидатов, в итоге сокращается время на закрытие вакантной должности. Без постоянного штата персонала в отделе продаж, предприятию грозит финансовые издержки и ухудшение качества продаж.

Кандидаты так же оценивают работодателя, по работе ведущих специалистов отдела кадров, если использовать низко-затратную систему отбора персонала, то вполне возможно, что мы оттолкнем высококлассных специалистов. Новая система отбора персонала учитывает все недочеты, поэтому она должна быть эффективной и результативной для предприятия. Эта система может быть направлена и на другие категории работников. В усовершенствованную систему отбора были внесены зарекомендованные технологии по привлечению и поиску кандидатов. Система позволит эффективно проводить систему отбора этапа на всех важных этапах отбора, она организует эффективную работу отдела кадров.

Исходя из имеющихся проблем, разработаем профиль компетенций для должности менеджера по продажам, которые будут отражать результативные и

эффективные качества менеджеров по продажам. Все компетенции которые специалист по отбору должен будет оценить у кандидатов, приняли такую классификацию:

- Корпоративные, необходимы для всех сотрудников организации, для благоприятного и гармоничного климата в коллективе
- Управленческие, необходим не только набор каких-то определенных знаний в своей сфере, но и практический опыт навыков и личностных качеств кандидата
- Профессиональные, необходимы для выполнение поставленных задач, и специальных поручений руководителя

Для начала, нужно определить корпоративные компетенции всех категорий сотрудников предприятия, различия будут лишь в уровне развития этих компетенций. Для определения корпоративной компетенции были:

- изучены миссия, цель и стратегии предприятия
- рассмотрена корпоративная культура предприятия
- проведена беседа с руководителем отдела продаж и ведущим специалистом по работе с персоналом

Далее нужно определить управленческие и профессиональные компетенции менеджеров по продажам:

- изучены должностные инструкции менеджеров по продажам
- стандарты должности менеджера по продажам

Так же, для систематизации и удобства разработан оценочный лист, в котором ведущие специалисты по отбору будут фиксировать навыки и умения кандидатов по шкале от 1 до 5 в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Оценочный лист кандидатов

Уровень	Характеристика	Ф.И.О	Заметки
+3	Высокий уровень владения компетенциями, соответствует выдвигаемым требованиям
+2	Средний уровень владения компетенциями, достаточный уровень для эффективной и результативной работы

	кандидата		
+1	Низкий уровень владения компетенциями, достаточно поверхностное, незначительное проявление компетенций, но есть возможность развить компетенции до желаемого уровня
0	Может компенсировать недостатки с помощью упорной работы и помощи своих коллег
-1	Совершенно не владеет нужными для нас компетенциями

Каждый уровень компетенции имеет свою характеристику, которая помогает с наиболее вероятной точностью определить уровень владения компетенциями и какую стратегию управления принять специалисту по отбору.

Итоговая модель компетенций которая учитывает все факторы отбора рассмотрим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Модель компетенций менеджера по продажам

Ком-ции	Поведенческое и интеллектуальное проявление	Уровень компетенции				
		+3	+2	+1	0	-1
Управленческие компетенции						
Принятие решений	Быстрота и верность принятия решений, выявление проблем и причинно следственная связь этих проблем	●				
	Расставляет приоритеты и принимает решения на основе этих приоритетов		●			
	Как часто совершает ошибки в своих решениях, чувство неуверенности в себе			●		
	Учитывает всю информацию и принимает решение на основе всей информации				●	
	Не умеет быстро принимать решения, неуверен в себе, боязнь нести ответственности					●
Эмоциональная стабильность	Концентрация внимания исключительно на работе даже в напряженных условиях работы, уважительное отношение к сложным и агрессивным клиентам	●				
	Легко справляется со стрессом, контролирует свое поведение в самых напряженных обстановках		●			
	Нет склонности к депрессиям из-за стрессов, устойчив и эмоционально стабилен			●		
	Имеет склонность к тяжелой критике, в целом				●	

	соответствует уровню эмоциональной стабильности					
	Плохо справляется со стрессом, неконтролирует свое поведение, слишком эмоционален и импульсивен					●
Корпоративные компетенции						
Ответственность	Интересы и цели компании выше личных интересов, планирует и достижение целей по степени важности и времени	●				
	Планирует рабочий день заранее, предупреждает клиента о задержки продукции или о появлении проблем		●			
	Организует и прогнозирует работу, выполняет свои обязанности для достижения целей отдела			●		
	Считает что не несет никакой ответственности за какие-либо проблемы отдела, не готов выполнять работу только для достижения общих целей				●	
	Ставит свои интересы выше интересов предприятия, не следует установленным срокам, и не считает нужным устанавливать долгосрочные отношения с клиентами					●
Инициативность	Предлагает нестандартные решения проблем, активно участвует в жизни компании, принимает любые изменения в организации, привносит новые идеи для улучшения работы отдела	●				
	Готов помогать своим коллегам по работе, принимает любые изменения в организации		●			

Ком- ции	Поведенческое и интеллектуальное проявление	Уровень компетенции				
		+3	+2	+1	0	-1
Инициативность	Если потребуется готов принимать участие в непростых решениях и изменениях, понимает о необходимости каких-либо изменений			●		
	Действует только исходя из настоящей ситуации, не опираясь на прошлый опыт				●	
	Не предлагает никаких идей, не принимает изменения, безучастный в отношении жизни организации					●
Профессиональные компетенции						
Профессионализм	Имеет высшее образование, большой опыт работы в сфере продаж, отлично владеет как теорией продвижения продаж, так и теорию применяет на практике	●				
	Имеет высшее образование, мало опыта, легко обучаемый, имеет рекомендации, самостоятельно выполняет сложные задачи		●			
	Имеет высшее образование, но выполняет работу только в рамках своей компетенции, готов развиваться			●		
	Имеет высшее или средне спец. образование, не умеет самостоятельно выполнять поставленные задачи, только если обратится за помощью к руководству или своим коллегам				●	
	Имеет только средне специальное образование, нет опыта работы, не готов к развитию, не разбирается в продукции продовольственного рынка					●
Ориентация на клиентов	Умение работать с тяжелыми, агрессивными клиентами, разрабатывает схемы удовлетворенности клиентов, ориентируется на клиентов	●				
	Контролирует работу с клиентами, всегда информирует клиентов о каких-либо изменениях, открыт к взаимоотношениям с клиентами		●			
	Готов постоянно работать с клиентами, хочет получать отдачу от клиента, нацелен на удовлетворенность клиентов			●		
	Без особой сложности выявляет о потребностях клиентов, выполняет стандарты работы				●	
	Неуверен в работе с клиентами, предпочитает «холодные продажи», ориентирован на получение прибыли, а не на удовлетворенность клиента					●
Активность продаж	Существует своя стратегия продаж, умеет работать с клиентами со сложными клиентами	●				
	Производит постоянный поиск новых клиентов, легко продает нужную продукцию клиентам		●			
	Готов расширять клиентскую базу если поставят такую задачу, повышает скорость продаж			●		
	Понимает всю систему продаж, но не использует ее, нет никакой стратегии продаж.				●	

	Нет понимания системы продаж, не готов развиваться					●
--	--	--	--	--	--	---

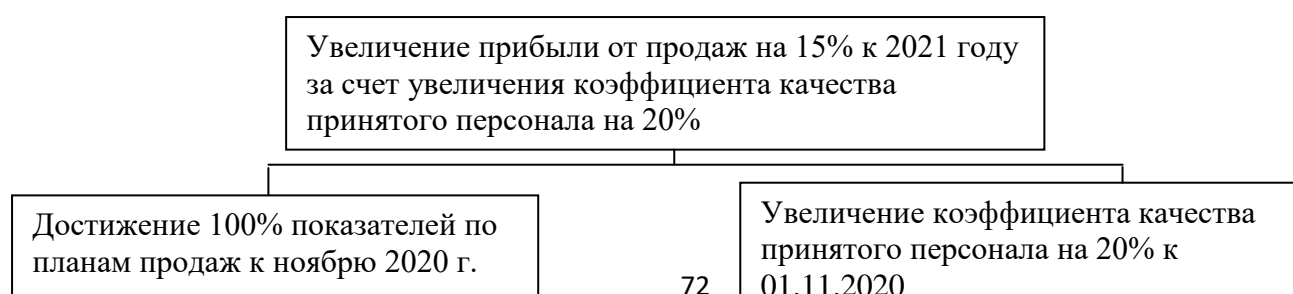
Итак, данная модель компетенций включает в себя три управленческой компетенции, три корпоративной компетенции и четыре профессиональной компетенции, которые будут способствовать полному построению профиля кандидата. Такая модель компетенций может не только проводиться в системе отбора персонала, но и в системе оценки текущей эффективности персонала в рамках управления кадровым резервом или для разработки тренинговых программ по развитию управленческого потенциала, с последующим планированием горизонтальной и вертикальной карьеры для каждого сотрудника.

Управленческие компетенции, здесь сотрудники отдела кадров, должны проанализировать насколько кандидат умеет быстро принимать решения, и насколько он эмоционально стабилен.

Профессиональные компетенции помогут определить профессионализм кандидата, насколько он квалифицирован в своей сфере, умеет ли клиент ориентироваться на клиентов, умение работать с тяжелыми, агрессивными клиентами, разрабатывает схемы удовлетворенности клиентов, ориентируется на клиентов.

Новая разработанная система отбора позволяет систематизировать работы ведущих специалистов по отбору персонала, а так же предоставляет возможно управлять эффективностью персонала любой категории, рекомендуется использовать модель не только на кандидатах, но и уже на сформировавшийся штат сотрудников, для выявления пробелов в знаниях и навыков.

Для реализации проекта в целом, необходимо поставить долгосрочные цели, оценить риски и сдерживающие силы, которые будут тормозить реализацию проекта. Представим дерево целей показателей на рисунке 3.8



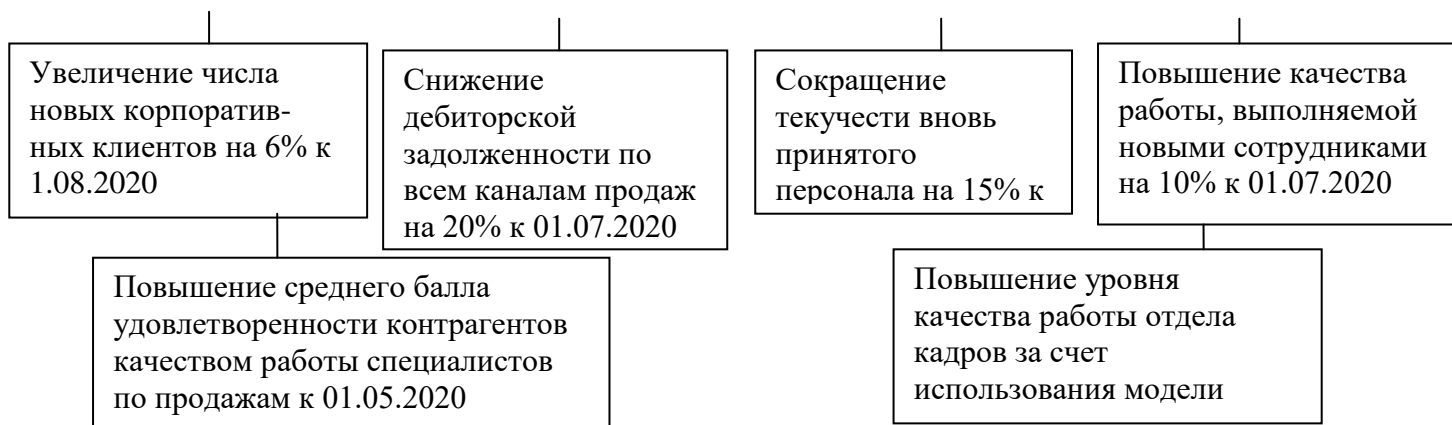


Рисунок 3.7 – Дерево целей

Дерево целей должно быть построено по принципу SMART, то есть измеримые и определены по времени. Выбираем одну главную цель к которой стремится организация - Увеличение прибыли от продаж на 15% к 2021 году за счет увеличения коэффициента качества принятого персонала на 20%, от нее идут две цели поменьше, но без них невозможно выполнение основной цели, то есть 1 подцель достижение 100% показателей по планам продаж и вторая подцель увеличение коэффициента качества принятого персонала. От этих двух целей идут еще более мелкие цели за счет которых мы будем достигать основную цель организации.

Для того чтобы успешно реализовать проект, необходимо не только следовать поставленным целям, но и управлять изменениями, то есть сдерживающими силами реализации проекта и движущими силами реализации проекта. Для этого необходимо провести анализ сил Курта Левина, где представим удерживающие силы и способствующие силы реализации.

Представим анализ сил К. Левина на рисунке 3.8



Рисунок 3.8

1) Сдерживающие сил:

- необходимо согласовывать с генеральным директором новую системы отбора
- сдерживающий фактор в виде финансирование, которое предоставляет генеральный директор, он должен будет пересмотреть бюджет и соблюдать период окупаемости проекта
- из-за неопытности специалистов управления персоналом в плане использования модели компетенции может привести к проблемам реализации проекта или снижения качества его внедрения

2) Движущие силы:

- исходя из стратегической цели компании о том, что необходимо сохранить лидирующие позиции и расширить рынок сбыта, появляется сама собой необходимость в формировании качественного штата сотрудников
- так как специалисты требуются в отдел продаж, эффективнее всего будет иметь поддержку руководителя отдела продаж, руководитель должен быть заинтересован в рентабельности продаж и оценке кандидатов на должность менеджера по продажам, ведь от менеджеров зависит процент рентабельности и реализации продукции
- для систематизации системы отбора персонала и насыщения предприятия квалифицированным и грамотным персоналом, необходима прежде всего заинтересованность специалистов по управлению персоналом
- необходимо увеличить процент рентабельность продаж, а так же чистую прибыль предприятия, так как не реализуемая продукция может привести к банкротству предприятия.

Представленные движущие силы помогут предприятию достичь главной стратегической цели.

Необходимо разработать мероприятия по минимизации этих рисков.

1) высокий отрицательный фактор влияния имеет не опытность специалистов управления персоналом в использовании модели компетентности, но у них есть интерес в виде сокращения текучести персонала и повышение эффективности системы отбора персонала.

Поэтому предлагается применить метод помощи и поддержки по Дж.Коттеру и Л. Шлезинберга, если мы дадим возможность специалистам по отбору консультироваться с начальниками подразделений, то составление системы отбора персонала пройдет намного легче.

2) так же из-за недостатка квалифицированного персонала, решение этой проблемы будем решать методом переговоров с ВУЗами специальности управления персоналом, для привлечения молодых квалифицированных выпускников, с необходимыми для нас компетенциями.

3) так как может быть сопротивление генерального директора финансирование проекта, заранее необходимо рассчитать все риски, выявить наиболее выгодные предложения для финансового директора и рассчитать бюджет на всю реализацию проекта и когда этот проект окупится.

Кроме сил сопротивления, огромное влияние имеет генеральный директор предприятия, для генерального директора главной задачей является достижение главной стратегической цели предприятия, повышение прибыли и сокращение издержек компании.

Так же огромную роль играет система адаптации для новичков. Систем адаптации поможет новым сотрудникам влиться в коллектив и направлять свои возможности в работе.

Предлагается для каждого нового сотрудника разработать индивидуальную дорожную карту.

Для того, чтобы снизить неопределенность данного проекта, связанную с неблагоприятными факторами, стоит разработать карту рисков таблица 3.8 оценка риска, таблица 3.9 карта рисков.

Таблица 3.8 – Оценка рисков

Критерии	Параметры оценки
Вероятность риска	Очень высокие: 60-80 Высокие: 45-60 Средние: 30-45 Низкие: 15-30 Очень низкие: 0-15
Серьезность последствий	Очень серьезные 5 Серьезные 4 Средние 3 Незначительные 2 Очень незначительные 1

На основании таблицы оценки риска, оценим риски проекта, таблица 3.9

Таблица 3.9 – Риски проекта

	Риски	Характеристика	Вероятность	Серьезность	Влияние
R1	Ошибки специалистов отбора кадров в разработке и внедрение модели компетенции	Так как новый бизнес-процесс отбора несет в себе много методов, не используемых ранее, то некомпетентность эйчары может с большей вероятностью допустить ошибки не только в разработке проекта, но и в его эксплуатации	48	4	Высокое
R2	Ошибки при разработке профиля компетенций	Разработка профиля компетенция очень трудоемкий и сложный процесс, так как нужно учесть все необходимые профессиональные, личностные и поведенческие параметры идеального	64	5	Очень высокое

		специалиста на должность. А критерии оценки по компетенциям разрабатываются специалистами УП			
R3	Ошибки при оценке кандидатов	Оценка кандидатов проходит в три этапа: результаты анкеты и тестирования; результаты гайдинтервью; результаты профессионального собеседования. Новый процесс отбора кандидатов увеличил трудоемкость, поэтому есть вероятность в ошибочных присуждениях компетенции	16	5	Среднее

Окончание таблицы 3.9

	Риски	Характеристика	Вероятность	Серьезность	Влияние
R4	Появление незапланированных затрат при разработке и внедрение проекта	Предложенная система вносит много изменений, а так же он весьма долгосрочный, поэтому есть вероятность, что некоторые статьи затрат, которые увеличат стоимость проекта и повлияют на сроки его окупаемости, могут быть неучтены	21	3	Низкое
R5	Низкая заинтересованность	Так как специальность менеджера по	36	3	Умеренное

	соискателей в работе на предприятие	продажам достаточно распространенная, то у соискателей много вариантов места работы, поэтому необходимо проводить мероприятия по привлечению			
R6	Отставание от графика реализации проекта	Каждое мероприятие по выполнению проекта закреплено за определенным промежутком времени, за которым строго следует выполнение следующего мероприятия, поэтому несоблюдение сроков может привести к увеличению сроков окупаемости и поставить под угрозу достижение поставленной цели	12	2	Низкое

Таким образом, во время проведения анализа рисков были выявлены риски, которые могут повлиять на реализацию и качество проекта.

Для более развернутой информации представим карту рисков проекта, для того чтобы оценить влияние и предложить мероприятия для устранения этих рисков рисунок 3.10

				R2
			R1	
		R5		



Рисунок 3.10 – Карта рисков

Из все 15 численных рисков, можно выделить три риска, которые находятся в зоне повышенной опасности:

-Ошибки при разработке модели компетенции

-Неопытность и ошибки в разработке и внедрении модели компетенции

-Ошибки при оценке кандидатов

Далее в таблице 3.10 представим мероприятия по устранению рисков

Таблица 3.10 – План управления рисками

Риски	Мероприятия
R2-ошибки при разработке модели компетенции	-Для того, что бы минимизировать риск в разработке модели, прежде всего нужно обучить специалистов отбора этой методики, рекомендуется провести тренинг для специалистов отбора, в целях обучения управлению и использованию модели компетенции
R3-ошибки при оценке	

Окончание таблицы 3.10

Риски	Мероприятия
R1-ошибки специалистов отбора персонала, во внедрении модели компетенции	Предлагается применить метод «помощи и поддержки» если мы дадим возможность специалистам по отбору консультироваться с начальниками подразделений, то составление системы отбора персонала пройдет значительно проще
R5-Низкая заинтересованность соискателей	-Определяем целевую аудиторию -Презентации в ВУЗ-ах для привлечения квалифицированных выпускников
R4- незапланированные затраты	Создание резервного фонда
R6-отставание от графика	Составление графиков с резервным временем и закрепление ответственного за каждое мероприятия,

выплата премий за успешную реализацию

Далее рассмотрим план мероприятий таблица 3.11

Таблица 3.11 – План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Дли- ть	Трудоемк ость	Предше ст. раб	Результат
Этап диагностики						
1	Анализ экономических показателей	01.07.2019 - 05.07.2019	5	8	-	Экономический отчет
2	Анализ внешней и внутренней среды организации	01.07.2019 - 05.07.2019	5	24	-	Отчет о проблемных зонах, возможные стратегические направления
3	Анализ кадрового аудита	08.07.2019 - 11.07.2019	4	8	1,2	Отчет кадрового движения персонала, уровень текучести
4	Анализ системы отбора организации	15.07.2019 - 18.07.2019	3	6	3	Проблемы в существующей системе отбора персонала, технологии уп
5	Бенч-маркинг	22.07.2019 - 29.07.2019	6	14	4	Сравнительный анализ систем уп, с лидирующей компанией

Продолжение таблицы 3.11

№	Наименование мероприятий	Сроки	Дли- ть	Трудоем кость	Предшест . раб	Результат
Этап разработки						
6	Определение бизнес стратегии	01.08.2019 - 07.08.2019	4	8	5	Проведение SWOT-анализа, ССП и счетная карта
7	Разработка усовершенствован ие отбора персонала	08.08.2019 - 21.08.2019	10	30	6	Новые технологии, цели и задачи нового отбора
8	Разработка бизнес процесса отбора персонала	08.11.2019 - 04.09.2019	20	40	6	Алгоритм системы отбора персонала

9	Презентация для высшего руководства, обоснование значимости улучшения системы отбора	05.09.2019	1	1	7,8	Утверждение проекта
10	Ознакомление руководителей отделов, об изменениях	05.09.2019	1	1	9	Осведомленность руководителей
11	Поиск помощника HR-специалиста, для снятия нагрузки	05.09.2019 - 02.10.2019	20	6	6	Заключение трудовых отношений
12	Определение критерий отбора персонала	07.10.2019 - 11.10.2019	5	10	10	Профиль идеального кандидата
13	Проведение тренинга для специалистов уп «эффективное использование модели компетенции»	14.10.2019 - 17.10.2019	3	8	11	Теоретические знания по использованию модели компетенции
14	Разработка профиля компетенции для торгового представителя	21.10.2019 - 25.10.2019	5	10	13	Профиль компетенций менеджера по продажам
15	Разработка объявления об открытой вакансии менеджера по продажам	05.11.2019 - 07.11.2019	3	4	1,15	Положительный имидж работодателя

Продолжение таблицы 3.11

№	Наименование мероприятий	Сроки	Дли-ть	Трудоем-кость	Предшест . раб	Результат
16	Создание видеоролика и презентации	11.11.2019 - 20.11.2019	8	35	14	Презентации для руководства
17	Анкета для кандидатов на примере организации P&G	21.11.2019 - 27.11.2019	5	10	18	Анкета кандидата для должности торгового представителя
18	Разработка гайд-интервью	28.11.2019 - 04.12.2019	5	15	17	Разработанная система гайд интервью для кандидатов
20	Покупка тестовых методик Айзенка, Герчикова	09.12.2019 - 11.12.2019	2	8	19	Наличие тестов на темперамент, мотивы.
21	Разработка оценочных листов	12.12.2019 - 25.12.2019	10	30	20	Готовые оценочные листы
22	Разработка портала на сайте организации	25.12.2019 - 22.01.2020	14	7	21	Портал для кандидатов, с тестами, анкетами, для первого этапа отбора
23	Разработка проф.испытаний для кандидатов	23.01.2020 - 05.02.2020	10	45	22	Готовая программа для профессиональных испытаний кандидатов на должность менеджера по продажам
Этап внедрения проекта						
24	Разработка и утверждение положения «об управлении на основе использования модели компетенции»	06.02.2020 - 10.02.2020	2	3	23	Положение «об управлении на основе использования модели компетенции»
25	Утверждение положения «о подборе и отборе персонала»	10.02.2020 - 12.02.2020	2	3	23,24	Положение о подборе и отборе персонала

26	Обсуждении системы с руководителем отдела продаж	13.02.2020	1	2	25,24	Информирование руководства
----	--	------------	---	---	-------	----------------------------

Продолжение таблицы 3.11

№	Наименование мероприятий	Сроки	Дли-ть	Трудоем-кость	Предшест . раб	Результат
27	Размещение объявления «об открытой программе отбора по направлениям продажи и реклама» на сайтах - Jobster.ru, 100rabort.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, rabota.ru, 74.ru, В Контакте	14.02.2020	1	8	26,25	Поиска кандидатов на открытую должность
28	Взаимоотношение с ВУЗами	17.02.2020 - 19.02.2020	3	12	27	Договоренность о днях проведения презентации
29	Проведение презентации для привлечения выпускников	25.02.2020 - 05.03.2020	8	8	28	Перечень контактов, которые заинтересовались в стажировке и дальнейшей работы
Этап реализации						
30	Открытие программ отбора на онлайн портале	10.03.2020	1	4	29	Приглашение кандидатов, которые откликнулись на второй этап проведения отбора
31	Проведение первичного отбора персонала по результатам онлайн тестирования и анкетирования	16.03.2020- 15.05.2020	ежедне вно	801	30	Заполнение анкеты, анализ результатов тестирования
32	Проведение корпоративной презентации, для подходящих кандидатов	16.03.2020- 15.05.2020	ежедне вно	4	31	Приверженность персонала, положительный имидж работодателя, знакомство с условиями работы
33	Собеседование с	16.03.2020-	ежедне	250	32	Анализ

	проективными вопросами	15.05.2020	вно			результатов гайд-интервью
34	Оценка компетенций	16.03.2020-15.05.2020	ежедневно	84	33	Уровень компетенции

Окончание таблицы 3.11

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшест. раб	Результат
35	Профессиональные испытания	16.03.2020 - 15.05.2020	ежедневно	10	34	Результаты испытаний
36	Заполнение оценочных листов кандидатов	16.03.2020 - 15.05.2020	ежедневно	42	35	Список подходящих кандидатов
37	Информирование кандидатов о результатах отбора	16.03.2020 - 15.05.2020	ежедневно	21	36	Осведомленность всех кандидатов
38	Оформление трудового договора, с подходящими кандидатами	16.03.2020 - 15.05.2020	ежедневно	16	37	Заклучен трудовой договор
Этап подведение итогов проекта						
39	Анализ результативность отбора	18.05.2020 - 22.05.2020	5	10	33-38	Коэффициент отбора, число кандидатов, которые пришли на собеседование
40	Период адаптации кандидата и испытательного срока	18.05.2020 - 18.11.2020	полгода	15	39	Индивидуальные результаты работы нового сотрудника
41	Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	19.11.2020 - 25.11.2020	5	15	40	Показатели эффективности деятельности
42	Экономические показатели предприятия	19.11.2020 - 25.11.2020	5	8	41	Рентабельность продаж за шесть месяцев
41	Отчет о проведенном проекте	26.11.2020 - 30.11.2020	3	6	40	Результаты всего проекта
42	Подведение итогов с руководством	01.12.2020	1	1	41	Осведомленность всех руководителей об

						результатах работы
--	--	--	--	--	--	--------------------

Для того чтобы избежать перегрузки участников проекта, разработаем матрицу ответственности таблица 3.12

Итак, сведем всю представленную информацию из таблиц 3.11 и 3.12 на ленточной диаграмме, разработанной американским инженером Генри Ганттом, на которой будет наглядно представлена длительность проекта, а также взаимосвязи запланированных мероприятий с отражением параллельных задач и их владельцев приложение Г.

В ходе реализации проекта эта диаграмма предоставит возможность сравнивать плановые сроки с фактическими рисунок 3.11

По результатам первичного отбора в среднем необходимо будет обработать 267 заявок и результатов тестирования, затратив на одного кандидата по 3 часа. Далее менеджеры по персоналу проводят собеседования с выбранными кандидатами, как правило, их будет примерно 250 в месяц, то есть по 5 интервью в день на каждого менеджера. После отбирается 42 кандидата с которыми проводят профессиональное испытание, в течении месяца по 10 человек, которым будет презентована корпоративная жизнь и культура предприятия. По результатам испытания будут составляться оценочные листы по компетенциям кандидатов, после чего состоится оформление на работу соответствующего требованиям специалиста.

Эта программа отбора позволит набрать команду из амбициозных и гибких специалистов, которые будут способны продвигать продукцию предприятия на новые рынки.

Во время эксплуатации проекта будет принят на работу 21 специалист, который обеспечит предприятию увеличение рентабельности продаж и в дальнейшем расширение рынка сбыта, что дает возможность на реализацию главной стратегической цели:

- региональные менеджеры по продажам

- 15чел.: - специалист по телемаркетингу;
- менеджер по развитию продаж;
- менеджер по развитию клиентской базы; - менеджер по рекламе;

Таблица 3.12 – Матрица ответственности

Мероприятия	Менеджер Уп(1)	Менеджер Уп(2)	Экономист	Начальник ОП	Тренер обучения	Начальник ОР	Высшее руководство
Анализ экономических показателей			О,И				
Анализ внешней и внутренней среды организации	О,И						
Анализ кадрового аудита	О,И						
Анализ системы отбора организации	О,И						
Бенч-маркинг	О,И						
Определение бизнес стратегии	О,И		С			С	У
Разработка усовершенствование отбора персонала	О,И						
Разработка бизнес процесса отбора персонала	О,И						
Презентация для высшего руководства, обоснование значимости улучшения системы отбора	О,И						С,У
Ознакомление руководителей отделов, об изменениях	О,И	И					
Поиск помощника HR-специалиста,	О,И						

для снятия нагрузки							
Определение критерий отбора персонала	О,И						

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятия	Менеджер Уп(1)	Менеджер Уп(2)	Экономист	Начальник ОП	Тренер обучения	Начальник ОР	Высшее руководство
Проведение тренинга для специалистов уп «эффективное использование модели компетенции»	О		С		И		
Разработка профиля компетенции для торгового представителя	О,И			К			
Разработка объявления об открытой вакансии менеджера по продажам		О,И				С	
Создание видеоролика и презентации	О,К	О,И	С	К		К	
Анкета для кандидатов на примере организации P&G	О,И						
Разработка гайд-интервью	О	И					
Покупка тестовых методик Айзенка, Герчикова, СFT-3	О,И						
Разработка оценочных листов	О,И			К			

Разработка портала на сайте организации	О	И	С				
Разработка проф.испытаний для кандидатов	О,И			К		К	
Разработка и утверждение положения «об управлении на основе использования модели компетенции»	О	И					

Продолжение таблицы 3.12

Мероприятия	Менеджер Уп(1)	Менеджер Уп(2)	Экономист	Начальник ОП	Тренер обучения	Начальник ОР	Высшее руководство
Утверждение положения «о подборе и отборе персонала»		О,И					
Обсуждении системы с руководителем отдела продаж	О	И					
Размещение объявления «об открытой программе отбора по направлениям продажи и реклама» на сайтах - Jobster.ru, 100rabort.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, rabota.ru, 74.ru, В Контакте	И	О				К	
Взаимоотношение с ВУЗами	О,И	С		К			
Проведение	С	О,И					

презентации для привлечения выпускников							
Открытие программ отбора на онлайн портале	О,И						
Проведение первичного отбора персонала по результатам онлайн тестирования и анкетирования	О,И						
Проведение корпоративной презентации, для подходящих кандидатов	С	О,И					
Собеседование с проективными вопросами	О,И						

Окончание таблицы 3.12

Мероприятия	Менеджер Уп(1)	Менеджер Уп(2)	Экономист	Начальник ОП	Тренер обучения	Начальник ОР	Высшее руководство
Оценка компетенций	О,И			С		С	
Профессиональные испытания	К	О,И					
Заполнение оценочных листов кандидатов	О,И	С					
Информирование кандидатов о результатах отбора		О,И					
Оформление трудового договора, с подходящими кандидатами	О,И			К			
Анализ результативность отбора			О,И				

Период адаптации кандидата и испытательного срока	О,И	И					
Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	К	О,И					
Экономические показатели предприятия	К		О,И				
Отчет о проведенном проекте	О,И						
Подведение итогов с руководством	К	О,И					С,У

Вывод по параграфу 3.2: Таким образом, был составлен подробный план реализации проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала с конкретными мероприятиями, которые будут способствовать минимизации существующих рисков. Также была составлена матрица ответственности, которая даст возможность делегировать задачи и распределить ответственных.

3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту совершенствования

Для того чтобы осуществить главные стратегические цели предприятия понадобится примерно 1,5 года, этап реализации проекта примерно займет 1 год, обновится качественный состав предприятия в отделе продаж, будет увеличен постоянный состав сотрудников, возрастет процент реализации продукции.

На основе плана мероприятий был составлен бюджет проекта.

Сначала рассмотрим сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Таблица 3.13 – Инвестиционная смета проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	Анализ экономических показателей	За 8 часов работы экономиста:	1400

		150*8=1200 200 рублей канцелярия	
2	Анализ внешней и внутренней среды организации	За 16 часов работы менеджера по персоналу: 135*16=2160 150 рублей канцелярия	2310
3	Анализ кадрового аудита	За 8 часов работы менеджера по персоналу: 135*8=1080 150 рублей канцелярия	1230
4	Анализ системы отбора организации	За 6 часов работы менеджера по персоналу: 135*6=810 150 рублей канцелярия	960
5	Бенч-маркинг	За 14 часов работы менеджера по персоналу: 135*14=1890	1890
6	Определение бизнес стратегии	За 8 часов работы менеджера по персоналу: 135*8=1080	1080
7	Разработка усовершенствование отбора персонала	За 30 часов работы менеджера по персоналу: 135*30=4050 500 рублей канцелярия	4550

Продолжение таблицы 3.13

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
8	Разработка бизнес процесса отбора персонала	За 40 часов работы менеджера по персоналу: 135*40=5400	5400
9	Презентация для высшего руководства, обоснование значимости улучшения системы отбора	За 1 час работы менеджера по персоналу: 135 рублей 100 рублей канцелярия	235
10	Ознакомление руководителей отделов, об изменениях	За 1 час работы менеджера по персоналу: 135 рублей	135
11	Поиск помощника HR-специалиста, для снятия нагрузки	Размещение объявление на hh.ru-8000 рублей За 4 часа работы менеджера по персоналу за проведение отбора: 135*4=540 Оплата менеджеру по персоналу за 2 часа оценки	9210

		персонала: $135*2=270$ 400 рублей канцелярия	
12	Определение критерий отбора персонала	За 10 часов работы менеджера по персоналу: $135*10=1350$	1350
13	Проведение тренинга для специалистов уп «эффективное использование модели компетенции»	Оплата тренеру за проведение тренинга 3 дня: $16000*3=48000$	48000
14	Разработка профиля компетенции для торгового представителя	За 10 часов работы менеджера по персоналу: $135*10=1350$ 600 рублей канцелярия	1950
15	Разработка объявления об открытой вакансии менеджера по продажам	За 4 часа работы менеджера по персоналу(2): $125*4=500$ 300 рублей канцелярия	800
16	Создание видеоролика и презентации	За 17 часов работы менеджера по персоналу: $135*17=2295$ За 18 час работы менеджера по персоналу(2): $125*18=2250$ 500 рублей канцелярия 8500 рублей монтаж видео	13545

Продолжение таблицы 3.13

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
17	Анкета для кандидатов на примере организации P&G	За 10 часов работы менеджера по персоналу: $135*10=1350$ 700 рублей канцелярия	2050
18	Разработка гайд-интервью	За 10 часов работы менеджера по персоналу(2): $125*10=1250$ 800 рублей канцелярия	2050
19	Покупка тестовых методик Айзенка, Герчикова,	Методика Айзенка=714 рублей Методика Герчикова=500 рублей СФТ-3-скачать с интернета 1 час работы менеджера по персоналу=135 рублей	1349
20	Разработка оценочных листов	За 30 часов работы менеджера по персоналу: $135*30=4050$ 1500 канцелярия	5550

21	Разработка портала на сайте организации	7 часов работы менеджера по персоналу(2) за договор по предстоящим работам: 125*7=875 Разработка портала студией «Веста»=15600	16475
22	Разработка проф.испытаний для кандидатов	За 20 часов работы менеджера по персоналу (поиск и скачивание тестов): 135*20=2700 За 20 часов работы начальника отдела продаж 300*20=6000 За 5 часов работы начальника отдела рекламы 250*5=1250	9950
23	Утверждение положения «о подборе и отборе персонала»	За 6 часа работы менеджера по персоналу(2): 125*6=750 225 рублей канцелярия	975
24	Обсуждении системы с руководителем отдела продаж	За 1 часа работы менеджера по персоналу(2): 125 рублей За 1 часа работы менеджера по персоналу: 135	260

Окончание таблицы 3.13

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
25	Взаимоотношение с ВУЗами	За 12 часов работы менеджера по персоналу: 135*12=1620	1620
26	Проведение презентации для привлечения выпускников	За 8 часов работы менеджера по персоналу(2): 125*8=1024	1024
27	Анализ результативности отбора	За 10 часов работы экономиста: 150*10=1500 200 рублей канцелярия	1700
28	Проведение анализа качественного состава новых сотрудников	За 15 часов работы менеджера по персоналу(2): 125*15=1875	1875
29	Экономические показатели предприятия	За 8 часов работы экономиста: 150*8=1200 300 рублей канцелярия	1500
30	Отчет о проведенном проекте	За 6 часов работы менеджера по персоналу: 135*6=810	1310

		500 рублей канцелярия	
31	Подведение итогов с руководством	За 1 час работы менеджера по персоналу(2): 125 рублей	125
ИТОГО			141 108

В смете инвестиционных расходов видно, что большая часть расходов приходится на ФЗП. Сумма инвестиционных затрат для подготовки, разработки, внедрения мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 141 тысяч 108 рублей.

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов (таблица 3.15), используя данные детализированного плана работ с учетом периодов проведения данных мероприятий, матрицы ответственности – для определения доплат, расчета стоимости часовой тарифной ставки участников проектной группы и сметы инвестиционных расходов.

Таблица 3.14 – Эксплуатационная смета проекта

№	Мероприятие	Состав затрат	Сумма
1	Открытие программ отбора в онлайн портале	За 4 часа работы менеджера по персоналу: $135*4=540$	540
2	Проведение отбора кандидатов (период 2 месяца)	Менеджеру по персоналу: -анализ сбора данных онлайн тестирование 66 часов: $135*66=8910$ -проведение собеседование 75 часов: $135*75=10125$ -проведение профессиональных испытаний 8 часов: $135*8=1080$ -обратная связь кандидатам 21 час: $135*21=2835$ Менеджер по персоналу (2) -проведение собеседования 75 часов: $125*75=9375$ -анализ сбора данных онлайн тестирование 66 часов: $125*66=8250$ -проведение профессиональных испытаний 8 часов: $125*8=1000$ 2000 рублей канцелярия	43575

3	Проведение корпоративной презентации, для подходящих кандидатов	За 4 часа работы менеджера по персоналу: 135*4=540 600 рублей канцелярия	1140
4	Собеседование с проективными вопросами	За 250 часов работы менеджера по персоналу: 135*250=33750	33750
5	Оценка компетенций	За 84 час работы менеджера по персоналу: 135*84=11340 1000 рублей канцелярия	12340
6	Профессиональные испытания	За 10 часов работы менеджера по персоналу(2): 125*10=1250 500 рублей канцелярия	1750
7	Заполнение оценочных листов кандидатов	За 42 час работы менеджера по персоналу: 135*42=5670 1500 рублей канцелярия	7170
8	Информирование кандидатов о результатах отбора	За 21 час работы менеджера по персоналу(2): 125*21=2625	2625
9	Оформление трудового договора, с подходящими кандидатами	За 16 часов работы менеджера по персоналу: 135*16=2160 1700 канцелярия	3860
10	Размещение объявления «об открытой программе отбора по направлениям продажи и реклама» на сайтах - Jobster.ru, 100rabot.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, rabota.ru, Vk.com	Jobster.ru: 6000 руб. 100rabot.ru: 3000 руб. hh.ru: 8000 руб. 74.ru: 3000 руб. За 8 часов работы менеджера по персоналу: 135*8=1080	21080
ИТОГО			127830

Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов в таблице 3.14.

В таблице представлены расходы на ФЗП, а также материальные и дополнительные расходы.

Таким образом, были рассчитаны затраты на период разработки, внедрения, эксплуатации и завершения проекта.

Временной отрезок, в котором отсутствуют инвестиции, это адаптация новых сотрудников. В данную систему не было внесено никаких изменений и коррективов.

Так же в расчет эксплуатационных затрат не была включена заработная плата выплачиваемая работникам в течении реализации проекта, так как она относится к текущей деятельности сотрудников.

Больше всего времени на проект тратит менеджер по персоналу(1) и менеджеру по персоналу (2)

Для того, чтобы посчитать ФЗП проектной группы проекта, необходима часовая ставка участников проектной группы. Часовая ставка участников проектной группы проекта: менеджер по персоналу(1) – 135 рублей, менеджера по персоналу (2) – 125 рублей, экономист – 150рублей.

Доплачиваются денежные средства только ответственным и исполнителям проекта.

Совокупная стоимость каждого проекта исчисляется исходя из следующих видов затрат:

- инвестиционные затраты, характеризуются единовременностью выплат;
- эксплуатационные затраты, характеризуются периодическими расходами.

Таблица 3.15 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Июл. 2019 года	Авг. 2019 года	Сен. 2019 года	Окт. 2019 года	Ноя. 2019 года	Дек. 2019 года	Янв. 2020 года	Фев. 2020 года	Май. 2020 года	Ноя. 2020 года	Итого
1	1300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1300
2	2317	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2317
3	1230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1230
4	960	-	-	-	-	-	-	-	-	-	960
5	1890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1890
6	-	1080	-	-	-	-	-	-	-	-	1080
7	-	4550	-	-	-	-	-	-	-	-	4550
8	-	5400	-	-	-	-	-	-	-	-	5400
9	-	-	235	-	-	-	-	-	-	-	235
10	-	-	135	-	-	-	-	-	-	-	135
11	-	-	9210	-	-	-	-	-	-	-	9210
12	-	-	-	1350	-	-	-	-	-	-	1350
13	-	-	-	48000	-	-	-	-	-	-	48000
14	-	-	-	1950	-	-	-	-	-	-	1950
15	-	-	-	-	800	-	-	-	-	-	800
16	-	-	-	-	13545	-	-	-	-	-	13545
17	-	-	-	-	2050	-	-	-	-	-	2050
18	-	-	-	-	2050	-	-	-	-	-	2050
19	-	-	-	-	-	1349	-	-	-	-	1349
20	-	-	-	-	-	5550	-	-	-	-	5550
21	-	-	-	-	-	16475	-	-	-	-	16475
22	-	-	-	-	-	-	9950	-	-	-	9950
23	-	-	-	-	-	-	-	975	-	-	975
24	-	-	-	-	-	-	-	260	-	-	260
25	-	-	-	-	-	-	-	1620	-	-	1620
26	-	-	-	-	-	-	-	1024	-	-	1024
27	-	-	-	-	-	-	-	-	1700	-	1700
28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1875	1875
29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1500	1500
30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1310	1310
31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	125	125
ИТОГО											141 108

По представленной таблице составим итоговый бюджет проекта таблица 3.17

Таблица 3.16 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Март 2020 года	Апрель 2020 года	Май 2020 года	Итог
1	540	-	-	540
2	43575	-	-	43575
3	1140	-	-	1140
4	-	33750	-	33750
5	-	12340	-	12340
6	-	1750	-	1750
7	-	-	7170	7170
8	-	-	2625	2625
9	-	-	3860	3860
10	-	21080	-	21080
ИТОГО:				127 830

Сумма эксплуатационных затрат составляет 127 тысяч 830 рублей.

На основе сметы эксплуатационных расходов проекта, составили бюджет эксплуатационных затрат проекта в таблице 3.16

Таблица 3.17 – Итоговый бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2019 год	7790	-	7790
Август 2019 год	11030	-	11030
Сентябрь 2019 год	9580	-	9580
Октябрь 2019 год	51300	-	51300
Ноябрь 2019 год	18445	-	18445
Декабрь 2019 год	23374	-	23374
Январь 2020 год	9950	-	9950
Февраль 2020 год	24959	-	24959
Март 2020 год	1700	45255	46955
Апрель 2020 год	-	47840	47840
Май 2020 год	-	13655	13655
Ноябрь 2020 год	4810	-	4810
ИТОГО:	141 108	127 830	269 688

Таким образом общий бюджет проекта составил 269 688 рублей, такие затраты можно считать быстро-окупаемые, поэтому усовершенствованный отбор персонала даст эффективное и целесообразное вложение денежных средств. Новый отбор персонала повысит эффективность управленческой деятельности

предприятия. Инвестиционные затраты составили 162 938 рублей, эксплуатационные затраты 106 750 рублей. Исходя из этого видно, что затраты на инвестиции превышают затраты на их поддержание, объясняется это тем, что раньше на предприятии не использовались выбранные методы управления. Предлагаемые методы требуют предварительного изучения, а затем внедрения.

Затраты на инвестиции начинаются с июля месяца, на этапе разработке проекта. Инвестиционные затраты начинают снижаться с января 2020 года, то есть на завершающих этапах внедрения в эксплуатацию.

На рисунке 3.10 рассмотрим диаграмму сравнения инвестиционных затрат и эксплуатационных.

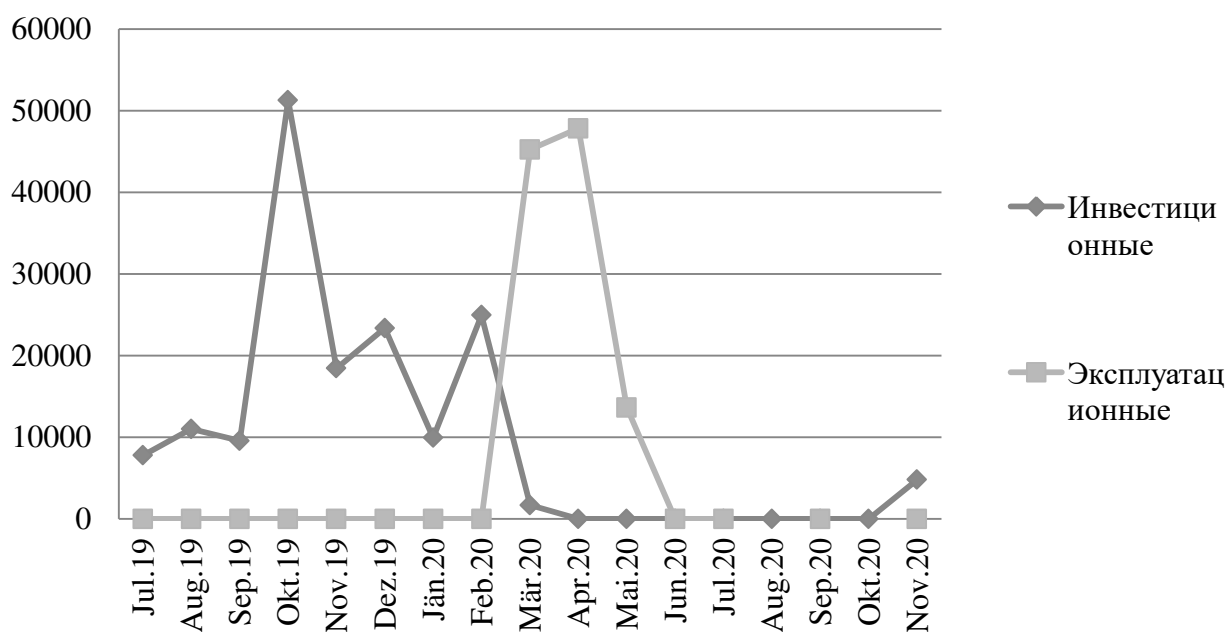


Рисунок 3.10 – Сравнение инвестиционных и эксплуатационных затрат

Итак, с сентября 2019 года по декабрь 2019 и с февраля 2020 по июнь 2020, рекомендуется уделить повышенное внимание и контроль для того чтобы избежать вышеуказанных рисков проекта.

Естественно, повышение эффективности управленческой деятельности не заканчиваются на этом проекте.

При увеличении новых точек сбыта, понадобятся новые менеджеры по продажам, так же нельзя исключать ротации кадров по регионам, необходимо будет проводить оценку компетенции специалистов продажи.

Необходимо ставить новые задачи, которые будут повышать квалификацию и результативность персонала разных категорий и подразделений, благодаря внедрению модели компетенции как средство отбора персонала и в рамках аттестации и развития персонала.

Так же нужно не забывать о создании таких условий работы, при которых учитываются ценности и мотивы каждого работника, применять индивидуальный подход ко всем сотрудникам предприятия.

Проект является социально эффективным, внедрение проекта приведет к таким результатам как:

- Системный подход к управлению эффективностью и результативностью персонала
- Влияние на эффективность работы каждого сотрудника
- Персонал стремится не только к повышению заработной платы, но и к раскрытию своего потенциала, а так же повышению квалификации и постоянному развитию
- Положительный имидж организации и работодателя
- Укрепление лидирующих позиций на рынке
- Повышение конкурентоспособности каждого сотрудника
- Увеличение процента рентабельности
- Снижение уровня текучести персонала, как в отделе продаж, так и по всему предприятию

Вывод по параграфу 3.3: Таким образом в данном параграфе, была составлена инвестиционная смета, эксплуатационная смета, инвестиционный бюджет и эксплуатационный.

Инвестиционный бюджет составил 141108 рублей, самый затратный месяц инвестиционных затрат в октябре 2019 года.

Эксплуатационный бюджет составил 127830 рублей, самый затратный месяц эксплуатационный затрат в апреле 2020 года.

Итоговый бюджет всего проекта составляет 269688 рублей. Для подведения итогов была проанализирована социальная эффективность проекта.

Вывод по главе: В третьей главе была проанализирована действующая система отбора персонала и на основе составленных рекомендаций разработан совершенствованная система. В новой системе составлены новые технологии, которые включают себя мероприятия для снижения уровня трудовой пассивности специалистов. На основе мероприятий был составлен бюджет всего проекта по совершенствованию отбора персонала.

Далее была разработана усовершенствованная система отбора, с использованием новых технологий отбора.

Так же была разработана модель компетенций для торгового представителя отдела продаж.

Разработан план мероприятий по реализации и внедрению проекта. Были выявлены все возможные риски проекта, а так же план по устранению этих рисков.

Поэтому предстоящие изменения могут быть реализованы с большой вероятностью успеха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена система отбора персонала на основе модели компетенции, был разработан план мероприятий для повешения эффективности и результативности персонала на примере ООО «Объединение «Союзпищепром».

В первой главе были рассмотрены теоретические основы модели компетенции и отбора персонала. Во второй главе дана краткая характеристика ООО «Объединение «Союзпищепром», проведен анализ его внешней и внутренней среды и анализ организационно-кадрового аудита.

На основе анализов было выявлено, что компания ООО «Объединение «Союзпищепром» несмотря на все приложенные усилия имеет ряд внутренних проблем, среди которых неэффективная система отбора персонала, не систематизированный отбор, устарелые технологии отбора и поиска кандидатов. Доказательством этого являются существующая система персонала представлена в таблице 3.1

Однако существует возможность развития одной из наиболее сильных сторон – это активный и мотивированный персонал.

Актуальность выбранной темы основывалась на проблемах системы управления персоналом.

Именно для этого была рассмотрена система отбора персонал, которая показала, что цель не соответствует проблеме, как и задачи, а технологии с критериями необходимо менять. Была разработана совершенствованная система с учетом всех недостатков предыдущей. На основе новых технологий были разработаны мероприятия по улучшению качества отбора персонала

Был изучен теоретический материал, особенности системы отбора персонала и анализ зарубежного опыта в таких компаниях как Mars и Nestle.

Так же провели анализ экономических показателей организации, для разработки и выявления проблем посредством анализа.

Исходя из теоретических аспектов, была выявлена важность подсистемы отбора персонала на предприятиях. Было выявлено, что отсутствуют технологии работы с кандидатами на открытые должности.

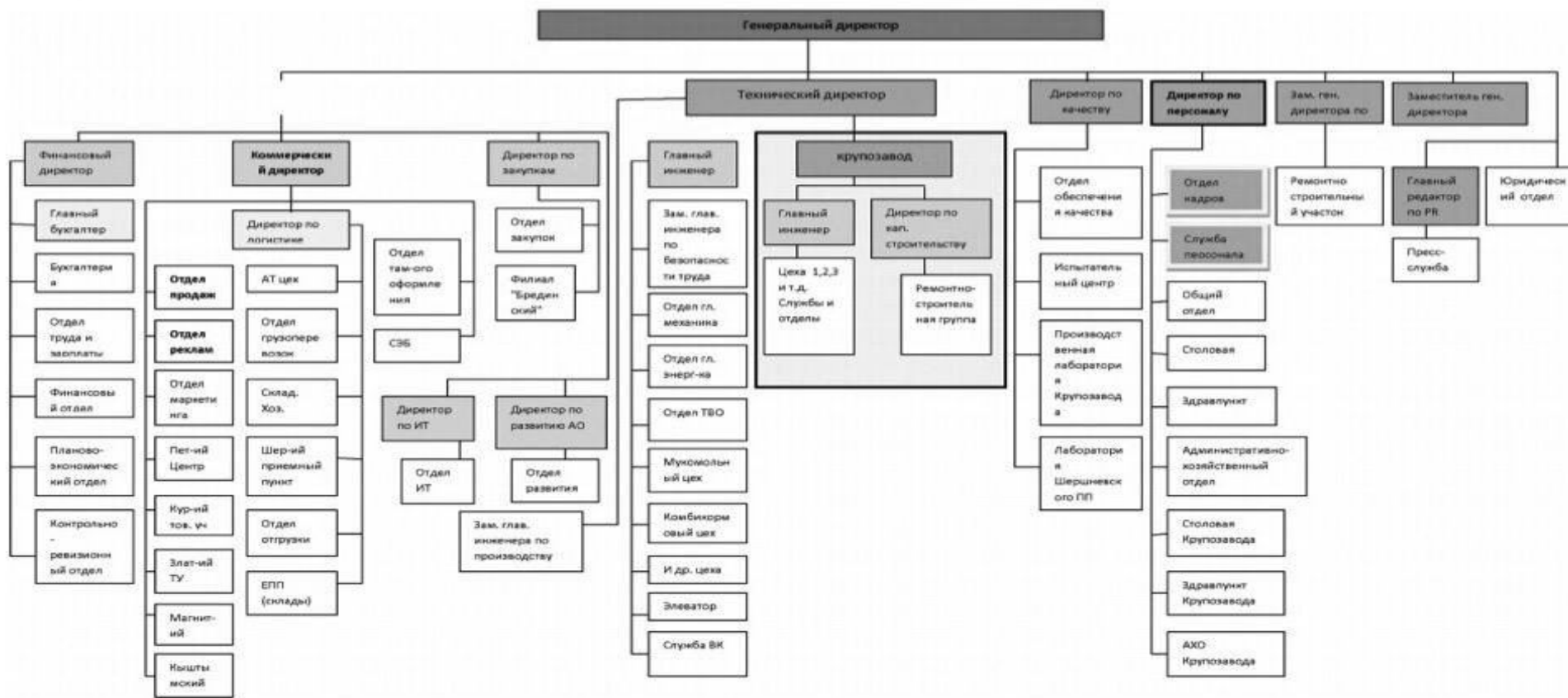
Была разработана модель компетенций как средство отбора сотрудников отдела продаж, это несомненно поможет достичь стратегических целей предприятия по расширению доли рынка, а так же укреплению конкурентоспособности, и сохранение лидирующих позиций.

Благодаря изученному материалу, был произведен существенный анализ отбора персонала, исходя из этого анализа, были разработаны рекомендации и экономические расчеты при минимальных затратах по совершенствованию системы.

Внедрения модели компетенции значительно поможет при отборе персонала не только на должность торгового представителя, но и на все подразделения организации. Модель компетенции поможет грамотно и эффективно структурировать систему управления. Благодаря модели компетенции отдел кадров будет нанимать высококвалифицированный и результативный персонал. В заключении выпускной квалификационной работы был рассчитан итоговый бюджет.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Объединение «Союзпищепром»



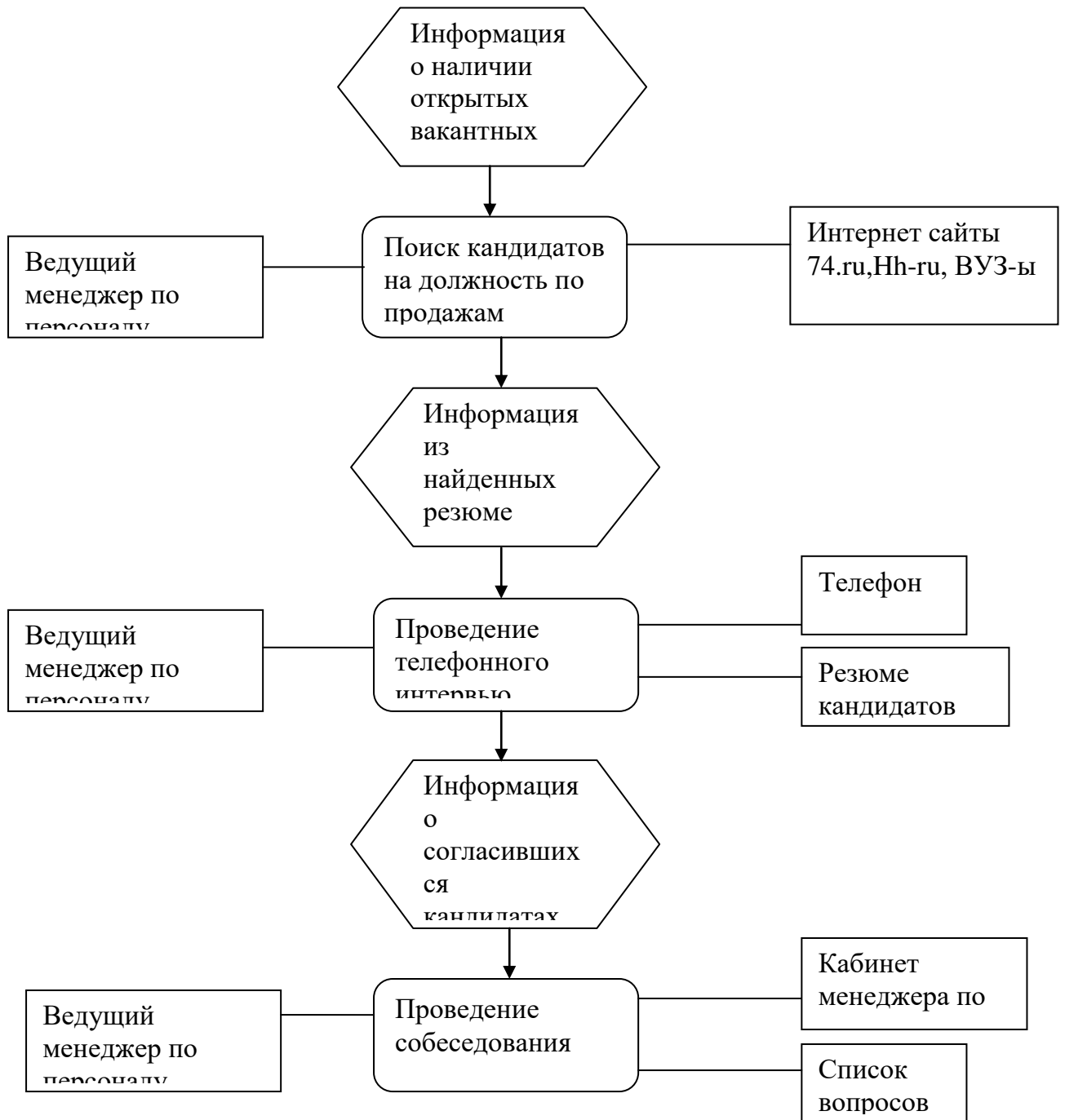
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

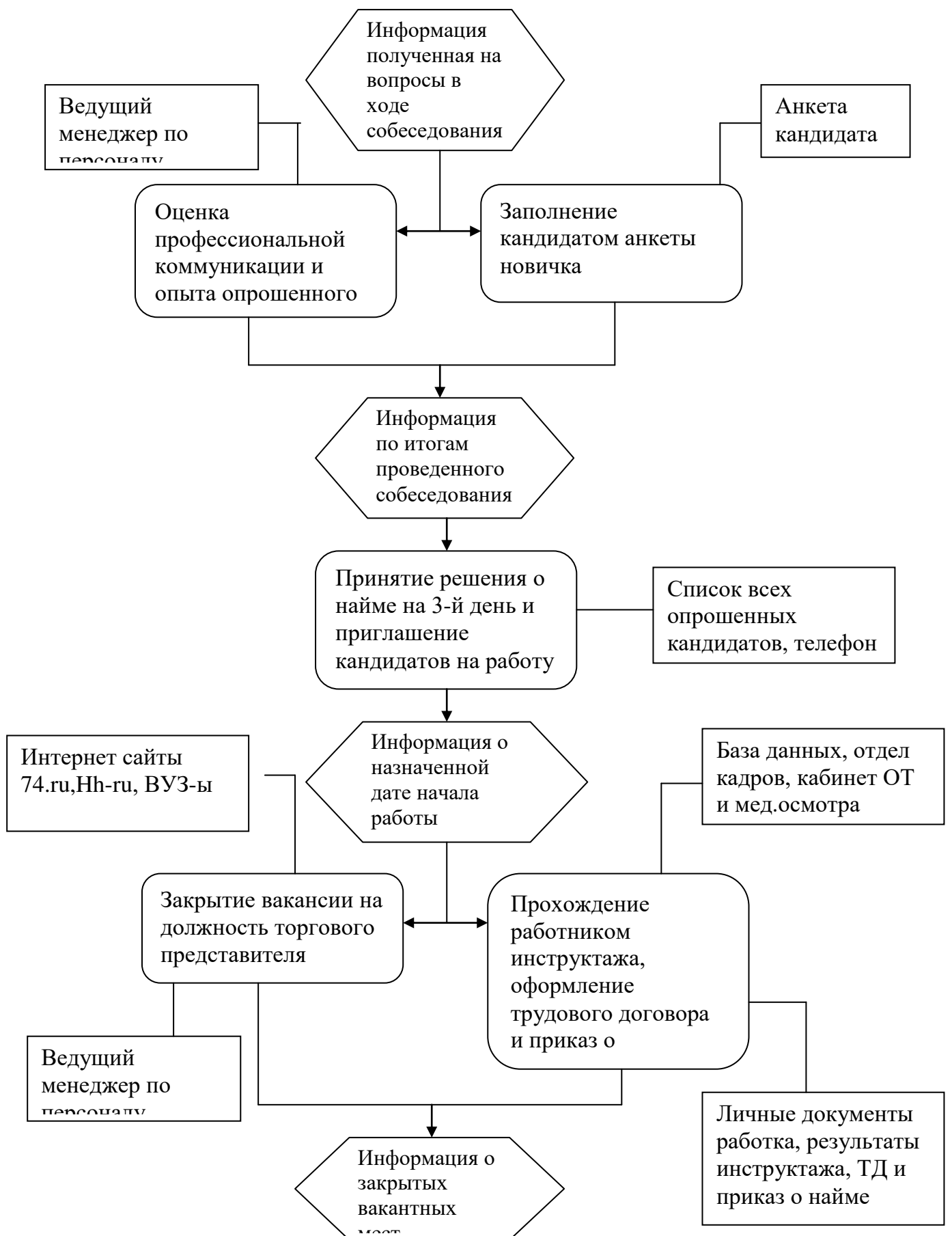
7s Mckinsey



ПРИЛОЖЕНИЕ В

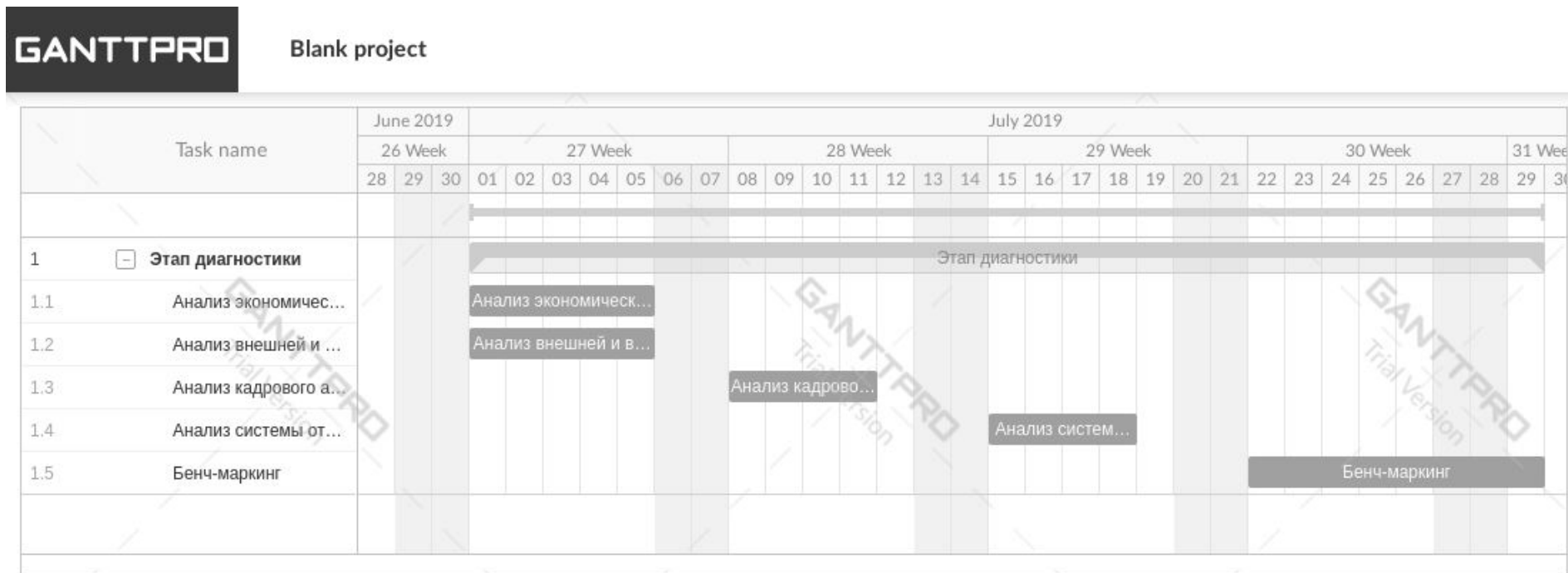
Бизнес-процесс отбора персонала в ООО «Объединение «Союзпищепром»





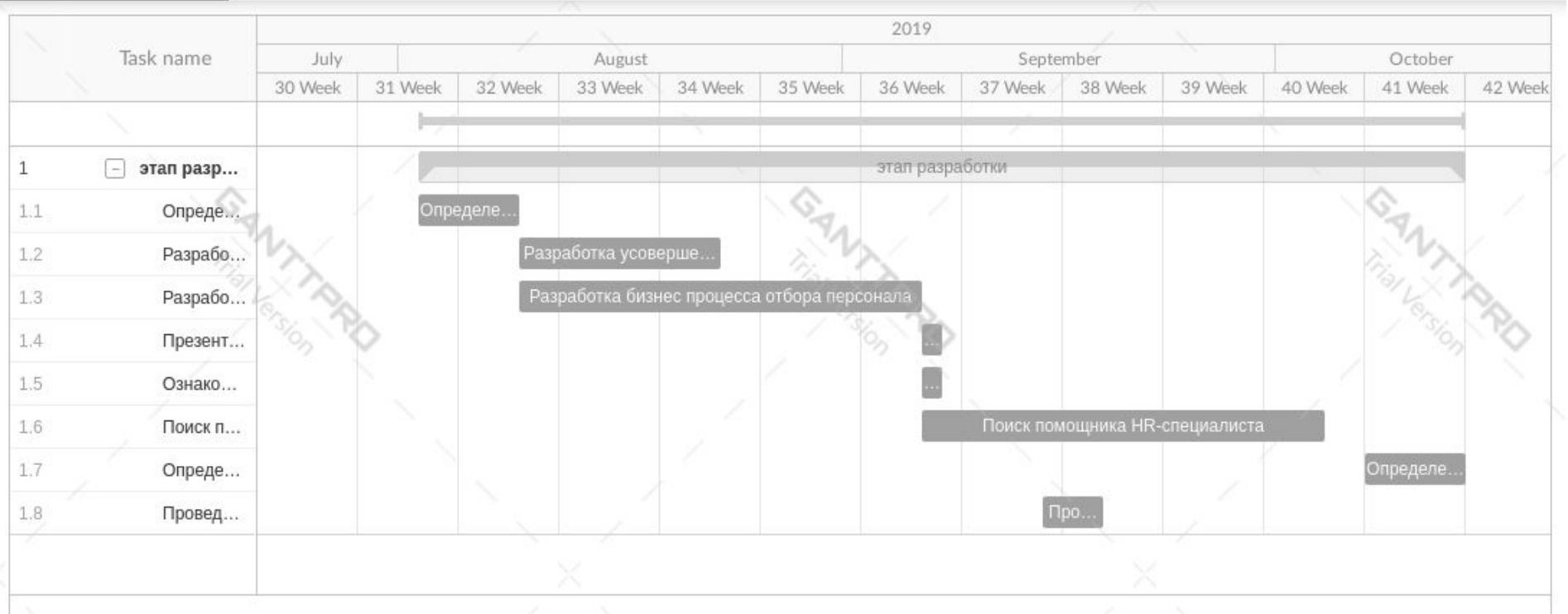
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганта



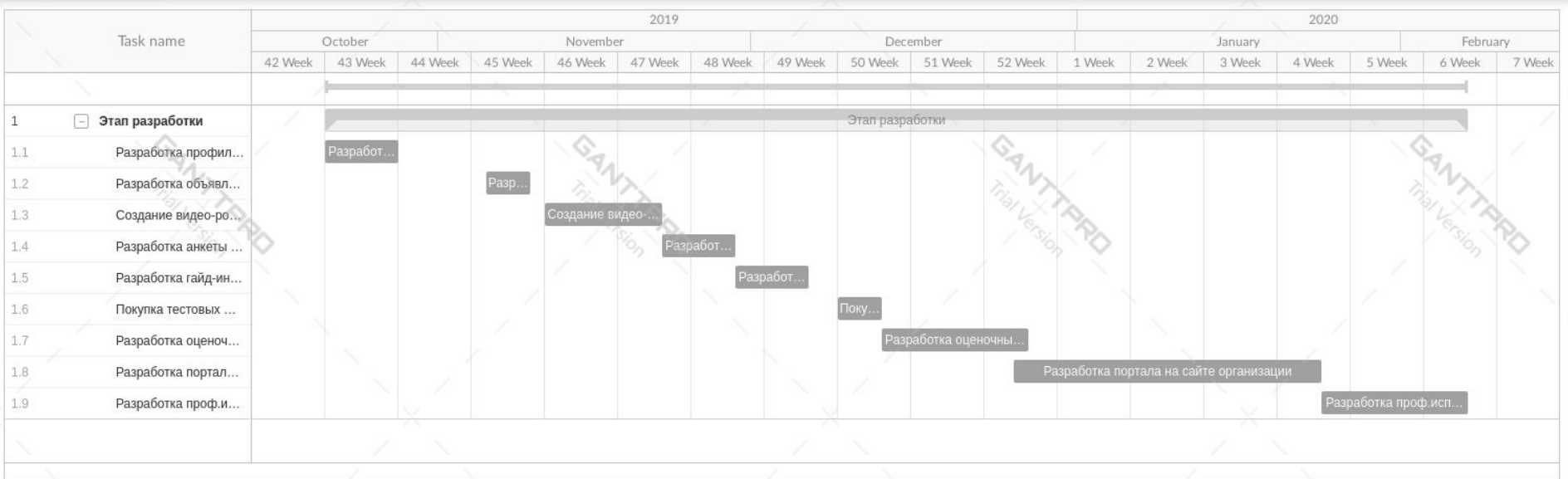


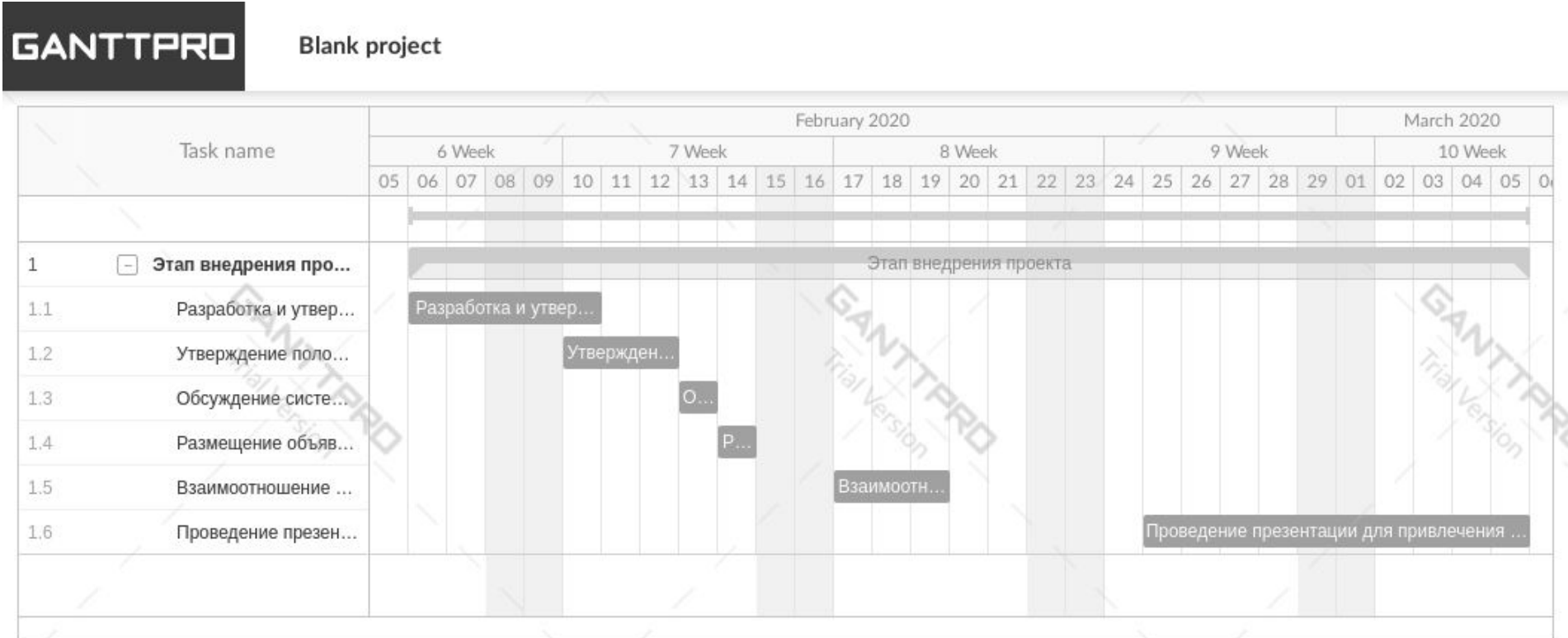
Blank project





Blank project





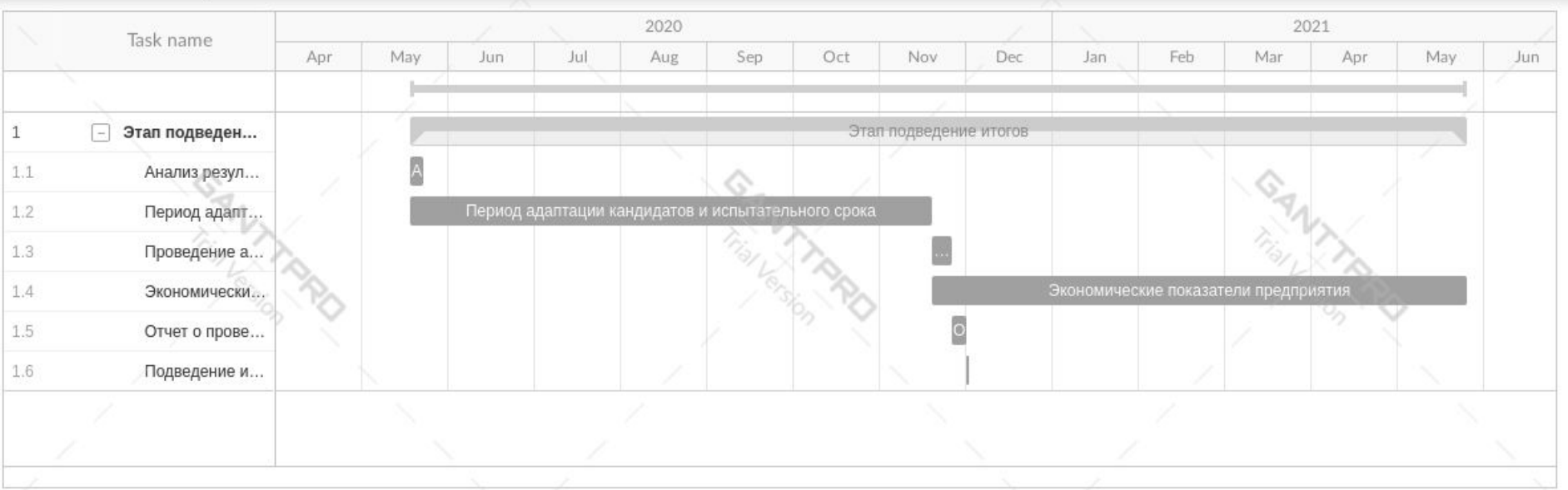
GANTTPRO

Blank project

Task name	2020										
	March			April				May			
	11 Week	12 Week	13 Week	14 Week	15 Week	16 Week	17 Week	18 Week	19 Week	20 Week	21 Week
1 <input type="checkbox"/> Этап реализации											
1.1 Проведение первич...											
1.2 Проведение корпор...											
1.3 Собеседование с п...											
1.4 Оценка компетенций											
1.5 Профессиональны...											
1.6 Заполнение оценоч...											
1.7 Информирование к...											
1.8 Оформление трудо...											



Blank project



Приложение Д

