

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

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

Совершенствование системы отбора специалистов на примере
ООО «СтройКапитал»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1396 ВКР

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

Руководитель
ст.преподаватель
_____ / Т.А.Виноградова
« ___ » _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____ / А.С.Аджемян
« ___ » _____ 2018 г.

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

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность системы отбора персонала.....	5
1.2 Особенности системы отбора в строительной отрасли.....	19
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора персонала.....	27
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТРОЙКАПИТАЛ»	
2.1 Характеристика деятельности ООО «Стройкапитал».....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Стройкапитал».....	38
2.3 Кадровый аудит ООО «Стройкапитал».....	55
3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОТБОРА В ООО «СТРОЙКАПИТАЛ»	
3.1 Анализ системы отбора в ООО «Стройкапитал».....	64
3.2 Проект совершенствования системы отбора для ООО «Стройкапи- тал».....	67
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы отбора в ООО «Стройкапитал».....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ. ДИАГРАММА ГАНТА.....	87

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Актуальность темы заключается в важности повышения эффективности деятельности организаций через совершенствование технологий работы с персоналом, в частности через привлечение изначально эффективных сотрудников и их дальнейшее развитие.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект совершенствования системы отбора персонала ООО «СтройКапитал».

Для того, чтобы достичь поставленные цели, необходимо будет реализовать ряд задач:

1. Изучить определение, а также сущность отбора персонала.
2. Рассмотреть методы и технологии разработки подсистемы отбора персонала.
3. Проанализировать международный опыт отбора персонала.
4. Изучить административно-хозяйственную деятельность ООО «СтройКапитал».
5. Провести организационно - кадровый аудит предприятия.
6. Проанализировать подсистему отбора персонала.
7. Разработать проект совершенствования подсистемы отбора.

Объект работы – специалисты ООО «СтройКапитал».

Предмет работы – система отбора персонала компании.

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные материалы таких авторов как А. П. Егоршин, И. В. Грошев, Е. В. Маслов, Г. В. Щекин, Ю. Г. Одегов, А.Я. Кибанов, И. Смирнова, З. П. Румянцева, Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов К. Сьюэлл, И.Т. Робертсон, Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремена, Шевелев, В. Н.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования и разработанный проект могут быть использованы менеджерами по персоналу в строительных компаниях при отборе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы отбора персонала

В литературе, посвященной теории управления персоналом существует несколько точек зрения в отношении определения процесса отбора персонала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определения процесса отбора персонала

Авторы	Определения
А.О. Блинов, О.В.Василевская	Идентификация требований, выставляемых организацией к профессиональному уровню кандидата, систему мероприятий для формирования необходимого состава персонала. При этом важно, чтобы количественные и качественные параметры персонала соответствовали целям и задачам организации [6].
И.Демина	«это не изолированная кадроведческая технология, которая представляет собой самостоятельную ценность, а интегративная функция, пронизывающая весь кадроведческий цикл, включающий в себя: планирование персонала, набор, отбор, систему мотивации и стимулирования, обучение персонала, оценку деятельности сотрудников, управление карьерным продвижением персонала, формирование корпоративной культуры [13].
А.Я.Кибанов	часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность [17].

Таким образом, отбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании [2].

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, чтобы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом [3].

Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы [16].

В различных источниках встречается достаточно большое количество принципов рационального отбора персонала организации. Приведем некоторые из них:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающей открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат - это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик.

Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся:

- «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого;

- «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку;

- образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов [14].

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями [19].

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при отборе профилем требований к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом.

Профиль требований формируется с помощью следующих критериев отбора:

1. профессиональные критерии (образование и опыт);
2. физические критерии (физическая природа кандидата);
3. психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
4. социально-психологические критерии (обозначают требования к «межчеловеческому поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Формируя профиль пригодности, или «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают «старт» началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре.

Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служба управления персоналом продумывает, организует и осуществляет механизм или технологию отбора претендентов на вакантные должности.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

Каждая организация при отборе использует свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка, компьютера и многих других.

Организация таким образом отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не соответствующие всем требованиям, рассматриваться в качестве кандидатов на должность не будут.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены требования, продемонстрированные на рисунке 1.1 [19].



Рисунок 1.1 – Критерии отбора персонала

Валидность критериев отбора. Валидность критериев означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными [4].

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности.

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, несомненно требует комплексного подхода.

Комплексный подход к поиску и отбору новых работников предполагает решение по меньшей мере шести основных задач:

1. Определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.

2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность. Сюда можно отнести как общие, так и специфические требования, такие как пол, возраст, социальный статус и др.

3. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для наиболее эффективного выполнения работы.

4. Разработка критериев для отбора кандидатов, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий.

5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.

6. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуются приглашение внешних специалистов-экспертов. А так же в каком объеме будут приложены усилия для решения каждой из них.

При решении задачи поиска возможных источников кадрового пополнения каждая организация использует свои методы. Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников [22].

Работа по поиску подходящих людей начинается на основе уже существующих критериев отбора.

При внутреннем отборе наиболее часто используются такие подходы к выявлению подходящих кандидатов, как:

- Выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

- Формирование кадрового резерва для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в вакантной должности.

- Привлечение работников организации к конкурсу на замещение вакантных должностей через информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе.

Наличие большого числа претендентов, отвечающих минимальным требованиям, является важным условием для замещения имеющейся вакансии наилучшей кандидатурой. При этом число кандидатов на одно вакантное место может колебаться от нескольких человек до нескольких десятков.

Преимуществами внутренних замещений можно назвать множество различных факторов:

- предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста;

- формирование у личности требуемых качеств, для занятия новой должности;

- ограничение текучести кадров;

- сведение к минимуму ошибки при отборе за счет знания работника, его опыта и деловых качеств, следовательно, его соответствии предполагаемой должности;

- сокращение затрат на найм;

- повышение лояльности персонала и стимулирование к большей отдаче в работе и т.д [8].

Большинство же недостатков в отборе внутренних кандидатов (застой новых идей, угроза возможного накопления сложных личностных взаимоотношений работников и др.) являются достоинствами внешних замещений.

Привлечение внешних рынков труда зачастую неизбежно, поскольку любой организации рано или поздно требуется «свежее дыхание».

Достоинствами данного источника набора можно назвать:

- выбор из большого числа претендентов;
- уменьшение угрозы возникновения интриг внутри «застоялого» коллектива;
- уменьшение затрат на обучение или переподготовку, при условии отбора квалифицированного сотрудника.

Внешний источник набора при этом совсем не безупречен: относительно долгий период привыкания нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата в коллективе с его приходом, а также эффект «кота в мешке», когда первые впечатления о профессиональных и коммуникативных способностях кандидата не совпадают с реалиями. Все это делает метод использования внешних источников довольно рискованным.

Базис успешного отбора персонала в организации исходит из принципов рационального совмещения внутренних и внешних источников отбора на вакантные должности.

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Возможными источниками рационального отбора рабочей силы являются:

- рекрутинговые агентства;
- службы (центры) занятости, биржи труда, ярмарки вакансий;
- школы, гимназии, колледжи;
- высшие и средние специальные учебные заведения;
- личные знакомства (контакты);
- работники, уже работающие в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
- переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами» [4].

Для привлечения в организацию новых работников довольно часто используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и кабельному телевидению. Для этих целей могут также быть использованы отраслевые или тематические выставки, ярмарки вакансий.

Выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантные должности в высшем руководстве, в экономической службе, в службе маркетинга и т.п.

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать ряд задач:

- привлечение наиболее подходящих кандидатов;
- исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий.
- обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность [22].

Новым и перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни стал Интернет. Основными преимуществами этого средства поиска являются его относительная дешевизна, и высокая скорость распространения информации. Кроме того, при этом автоматически происходит и первичный отсев, поскольку на сегодня пользователями Интернета являются люди, обладающие достаточно высоким образовательным уровнем.

В Интернете можно найти сайты, ориентированные на работодателей, где публикуются резюме специалистов, советы по поиску и отбору кадров и т.п.; специализированные сайты, ориентированные на узкий сегмент рынка (например, только программисты), и универсальные, рассчитанные на всех заинтересованных в поиске работы. Есть здесь также сайты рекрутинговых компаний и государственных служб занятости.

Имея долгосрочные связи с учебными заведениями, организация может рассчитывать на получение квалифицированной рабочей силы, что называется «с конвейера», правда такие кадры отличаются полным отсутствием опыта работы. Для устранения этой погрешности организация может использовать метод устройства профессиональной практики на своем производстве.

В настоящее время все больше организаций используют так называемую «охоту за головами» для переманивания лучших работников из других организаций. Это позволяет существенно повысить эффективность работы. Однако существует и ряд негативных последствий:

1. Относительная дороговизна этого метода.
2. Снижение мотивации персонала из-за отсутствия видимых перспектив профессионального роста.
3. Возможное напряжение отношений внутри коллектива [19].

В прошлом процесс отбора персонала был достаточно простым и состоял из собеседования руководителя с кандидатом (такой подход в настоящее время используется и на некоторых российских предприятиях). Однако со второй половины XX века появились новые формы и методы данного процесса. Он стал представлять собой несколько ступеней отбора:

- предварительная отборочная беседа;
- анкетирование;
- собеседование (интервью);
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- испытание;
- принятие окончательного решения [9].

Предварительная отборочная беседа может протекать различно для разных фирм. В некоторых случаях бывает необходимо присутствие кандидата на месте работы, в других это не важно. Также беседа может проходить по телефону, если

присутствие кандидата затруднено. Основная цель беседы состоит в выявлении только самых общих данных о кандидате, таких как уровень образования, определяющие личностные качества и внешний вид [1, с. 326]. Помимо этого, обращают внимание на такие вопросы, как цель поступления на работу, военная служба, желаемая заработная плата, ближайшая возможная дата выхода на работу и т. п.

Претендентам, которые успешно прошли предварительную отборочную беседу, предлагается заполнить бланк заявления и анкету [1, с. 327].

Анкеты могут быть различны как по форме и степени детализации, так и по компоновке и графическому оформлению. Количество пунктов должно быть минимальным, а вопросы должны быть нейтрального стиля и предполагать любые возможные ответы, в том числе отказ от ответа. В основном анкета направлена на выявление эффективности будущей работы кандидата.

Беседа по найму является наиболее распространенным методом отбора персонала (так, согласно исследованиям, в США более 90 % решений о принятии кандидатов на работу фирмами основываются на итогах беседы). К собеседованию допускается 20—30 % от общего числа кандидатов после первых ступеней отбора. Основное предназначение собеседования заключается в выяснении деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. В первую очередь выясняется знание претендентом своей специальности, а также насколько хорошо он понимает предстоящую работу и знает технические средства, которыми он будет пользоваться.

Различают следующие виды собеседования:

- формализованные (строго по схеме);
- слабо формализованные;
- неформализованные (не по схеме);

Все эти три вида собеседования направлены на обмен информацией и обычно протекают в форме вопросов и ответов. Однако они значительно отличаются по подходам. Для формализованной беседы характерен стандартный список вопросов, и проводящий беседу не отклоняется от него [5].

Такая беседа является несколько ограниченной, не дает получить широкого представления о кандидате. Она не может быть приспособлена к ответам кандидата, стесняет его. При слабо формализованном виде готовятся основные вопросы, и в ходе беседы могут задаваться дополнительные незапланированные вопросы. В этом случае проводящий собеседование должен быть хорошо подготовлен, чтобы уметь увидеть реакцию кандидата и задать те вопросы, которые могут дать необходимую информацию. В ходе неформализованной беседы у интервьюера нет заранее подготовленных вопросов. Беседа ведется свободно, в зависимости от ситуации и характера кандидата. В этом случае необходимо вызвать кандидата на откровенность, а также внимательно его слушать. Для такого вида беседы может быть только заранее подготовлен список тем, однако не следует затрагивать такие пункты как расовая принадлежность, возраст, семейное положение и количество детей (это выясняется только после того, как кандидата приняли на работу) и т. п. [2, с. 152].

Собеседование обычно состоит из трех частей: вступительной, основной и заключительной. Вступительная часть интервью направлена на создание атмосферы взаимопонимания и занимает около 15 % всего времени. Здесь необходимо проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата, избегать замечаний и отрицательных оценок. Основная часть беседы состоит в получении информации, необходимой для сопоставления качеств кандидата качествам, которые требуются для данной должности. И важно то, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части подводятся итоги, и разъясняется дальнейший ход о приеме на работу. Не рекомендуется заканчивать беседу отрицательным решением, о нем следует уведомить позже.

В процессе интервью не только проводящий его может получить информацию о кандидате, но и сам кандидат может узнать информацию относительно возможной работы, о корпоративной культуре организации. И на этой основе он может сделать вывод о своей совместимости с данной фирмой.

Тесты по найму применяются для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его профессиональные способности и знания [4, с. 36].

Тестирование уходит корнями в прошлое. Так, в древнем Египте могли обучаться искусству жреца только те, кто проходил испытание. Вначале кандидаты проходили собеседование, в ходе которого выяснялись их биографические данные, оценивались внешность и умение вести беседу, затем шла проверка умения трудиться, слушать и молчать, испытание огнем, водой, страхом преодоления мрачных подземелий и т. д. [3, с. 56].

В современных условиях тесты являются неотъемлемой частью в отборе персонала. Они выступают в основном вспомогательным инструментом оценки кандидатов. Как правило, тесты разрабатываются психологами, но необязательно быть психологом, чтобы их использовать. Существует различное разнообразие тестов, которые используются при приеме на работу. Из них можно выделить самые основные.

Для измерения общего уровня умственного развития и способностей используются письменные тесты. Это, например, тест на способности — шкала Векслера, калифорнийский тест умственной зрелости, тест Кэттела и другие.

Особым видом тестов являются опросники. Они используются для определения склонности отвечающего к тому или иному виду деятельности. Опросники эффективно применяются в целях профессиональной ориентации.

На сегодняшний день в России используются в основном западные тестовые методики в процессе отбора персонала. Хотя могут возникать сложности их применения в связи социокультурного несоответствия.

Проверка рекомендаций и послужного списка является одной из ступеней отбора персонала. Но польза рекомендательных писем невелика. Они лишь помогают уточнить насколько хорошо или плохо выполнял свои обязанности кандидат на предыдущих местах работы.

Некоторые фирмы требуют проведение медицинского осмотра. Это проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью.

Кандидату могут также назначить испытательный срок. За время испытательного срока выясняются деловые качества работника, насколько он хорошо справляется со своей работой, смог ли он адаптироваться в среде персонала организации. Если работник после испытательного срока проявил необходимые качества для занимаемой должности, то его принимают на постоянной основе.

Однако помимо основных методов отбора персонала многие работодатели используют нетрадиционные методы.

Одним из самых популярных нетрадиционных методов является метод стрессового интервью. Его также называют шоковым. Основная цель данного метода — выявление стрессоустойчивости кандидата. Такой метод используется в основном при подборе работников на такие должности как кассиры, пожарные, операционисты в банки. Для кандидата создают стрессовые условия и наблюдают, как он будет реагировать [5, с. 12]. Стандартный сценарий стрессового интервью включает опоздание представителя работодателя на собеседование на время от получаса и более, невнимание к образованию и заслугам претендента, создание некомфортных условий (слишком высокий стул, яркий свет в глаза и т. д.), неожиданные действия со стороны интервьюера. Прошедшие через этот метод кандидаты часто высказываются не очень положительно о данном процессе.

Следующим из нетрадиционных методов является Brainteaser-интервью. Этот метод очень любят российские представительства западных компаний. По средствам этого метода проверяется аналитическое мышление и творческие способности кандидата. Он используется по отношению к работникам умственного труда и креативщикам (например, менеджеры по рекламе, программисты, консультанты). Суть Brainteaser-интервью заключается в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу.

Популярность этому методу принесла компания Microsoft. Ее руководители не только используют данный метод, но и сами придумывают вопросы.

Так, один из главных исполнительных директоров компании придумал вопрос «А почему крышки канализационных люков круглые?» и с успехом использовал его в своих интервью.

Существует огромное разнообразие методов отбора персонала. Мы рассмотрели самые распространенные из них и пришли к выводу, что как нетрадиционные, так и традиционные методы не всегда могут давать верный результат. Также одни методы по сравнению с другими могут быть более затратными. Поэтому чтобы процесс отбора был качественным и экономически эффективным, необходимо комбинировать методы в зависимости от того, какие качества нужно выявить в кандидате.

Таким образом, отбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место. Необходимо отличать отбор персонала от подбора, второе является более широким понятием. Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Существует огромное разнообразие методов отбора персонала, и чтобы процесс отбора был качественным и экономически эффективным, необходимо комбинировать методы в зависимости от того, какие качества нужно выявить в кандидате.

1.2 Особенности системы отбора в строительной сфере

Строительная отрасль - одна из наиболее масштабных и емких по количеству вовлеченных в ее деятельность людей. Сегодня для любой организации залогом длительного, стабильного и эффективного существования на рынке становится привлечение и формирование конкурентоспособного персонала.

Кадровая ситуация в строительной отрасли, на первый взгляд, выглядит беспроблемной: специалистов-строителей разного уровня, образования и квалификации много, и казалось, не должно быть трудностей в том, чтобы собрать нужную команду для реализации имеющихся проектов. Однако эта задача решается отнюдь не так просто.

Кадровый потенциал используется не в полной мере [3]. В связи с коренным изменением системы и структуры строительной отрасли в постсоветское время руководители компаний несут намного большую ответственность перед своим персоналом, нежели раньше. В первую очередь - финансовую. Поэтому важно уметь не только подобрать нужного специалиста и обеспечить его всем необходимым как в профессиональном, так и в социальном плане, но и со временем его удержать.

Подбором специалистов в строительные компании, как правило, занимается служба персонала. Однако рабочие при поиске вакансии редко приходят непосредственно в отдел персонала. Информация о наборе бригад всегда сопровождается контактными телефонами прораба. Именно ему поступают звонки от рабочих-соискателей, и он приглашает их сразу на стройплощадку. Таким образом совмещается знакомство прораба с будущими подчиненными и знакомство рабочих с местом будущей работы. Только после достижения взаимных договоренностей прораб направляет рабочих в отдел кадров для трудоустройства. Если же на новый объект ведется массовый набор бригад рабочих, то в рекламном объявлении размещается телефон отдела кадров, где и решается вопрос их трудоустройства.

Такой порядок стал характерной особенностью подбора персонала в строительной отрасли. Прораб - ключевая фигура на стройплощадке, фактически, руководитель-практик, координирующий не только рабочий процесс, но и взаимодействие кадров на своем участке. Многие прорабы не имеют профильного строительного образования, что вполне компенсируется наличием практического опыта.

Примерное соотношение дипломированных и не имеющих профильного образования прорабов на сегодняшний день составляет 1:5. Во все времена, во всех сферах деятельности практический опыт работы имел особую ценность. Службы персонала обязаны учитывать это.

Строительные специалисты - инженеры всех уровней и специализаций, директора производств - проходят стадию собеседований и оформления в традиционном порядке, вне зависимости от того, кто именно занимается их поиском и подбором - рекрутинговая компания или служба персонала предприятия. Разнообразие строительных компаний по профилю, масштабу и перспективам обуславливает и разнообразие структур управления строительством.

В настоящее время существуют три основных варианта структуры строительных компаний:

- стандартная, то есть сохранившаяся с советских времен;
- созданная по западному образцу;
- небольшая фирма, в которой функциональные обязанности нескольких специалистов возложены на одного или двух ключевых инженеров [17].

Принимаемые на работу инженеры должны предоставить в кадровую службу информацию о том, в каких структурах им уже приходилось работать, какие должностные обязанности они выполняли. На основании этих данных «кадровики» или руководители компании делают вывод не только о том, в каком структурном подразделении может работать кандидат на должность, но и какое направление может принять его профессиональная кадровая траектория в будущем.

Особенно актуальной задачей является кадровое обеспечение менеджмента для строительной отрасли. Как показывает практика, наиболее частой ошибкой руководства является прием знакомого человека на пост топ-менеджера. Такая кадровая политика негативно влияет на результативность работы компании.

К тому же очень часто при отборе кандидатов на позиции топ-менеджеров мало внимания уделяется профильному образованию претендентов, в то время как строительством должны руководить профессионалы, специалисты с квалификационными характеристиками, максимально отвечающими интересам компании.

На этапе изучения, представленных резюме следует обязательно обращать внимание на два последних места работы претендента, причем именно на сами компании: их статус (генподрядчик, застройщик, инвестор, субподрядчик), специализацию (строительство дорог, коттеджей, мостов, промышленных или жилых объектов и так далее), размер компании (крупная, средняя или небольшая).

Если кандидат был генеральным директором компании со штатом 5-10 человек, то нет гарантий, что он справится с обязанностями на аналогичной должности в компании численностью 400-500 сотрудников: умение управлять по-разному проявляется в маленьких и больших коллективах [14].

При выборе между двумя или тремя достойными кандидатами предпочтение обычно отдается человеку, имеющему также и финансовое образование. Это требование времени. Нельзя недооценивать и роль человеческих качеств: стрессоустойчивость, организаторские способности, коммуникативные данные. Что касается менеджеров по продажам, то здесь значение имеют профиль строительной компании и умение менеджера оперировать данным товаром или услугой, а также базовое или дополнительное образование, включая специализированные тренинги.

При отборе ключевых руководящих фигур в строительную компанию в последнее время все большее значение приобретает дополнительное экономическое образование претендента (при наличии, естественно, основного строительного). Это требование становится насущным и почти обязательным в связи с тем, что отрасль сейчас находится на этапе эволюционного преобразования: перехода от привычного планового строительства к экономичному производству, направленному на рост доходов компании за счет максимально рационального снижения затрат в процессе строительства.

К сожалению, сегодня дефицит профессиональных строителей всех уровней, особенно грамотных руководителей и управляющих проектами. Это связано с активным развитием городской инфраструктуры, утверждением генерального плана города, появлением новых инвесторов, проведением реформы жилищно-коммунального хозяйства. Сейчас на вес золота ценятся профессионалы пред- и пенсионного возраста, поскольку молодые специалисты еще не успели набрать необходимый практический опыт.

В последнее время значительно вырос спрос на специалистов в области инженерных сетей. Он обусловлен освоением новых территорий. Особенно ощутим дефицит инженеров высокой квалификации, поскольку современные требования к качеству строительства разительно отличаются от тех, что были приняты 10 лет назад. В связи с уже упомянутой кардинальной реорганизацией структуры отрасли, отсутствием системы распределения выпускников вузов претерпела изменения и методика поиска специалистов строительной отрасли.

Чтобы идти с отраслью вперед, успешно решая задачи ее кадрового обеспечения, необходим прогноз, обосновывающий потребность в конкретных специалистах на ближайшее время и в перспективе. В таких условиях особую актуальность приобретает умение руководства компании проводить мониторинг ситуации на рынке строительства, отслеживать время проведения и результаты тендеров, анализировать перспективы развития города и отрасли. Прогноз помогает установить, в какие компании требуются рабочие, бригады в данный момент или в ближайшем будущем, на каких специалистов можно рассчитывать в связи с завершением объектов, какие компании находятся на грани краха и где, соответственно, высвободятся специалисты [22]. В этом и заключается профессионализм службы персонала строительного предприятия.

В связи с возрастающей активностью жилищного и промышленного строительства, впечатляющим разнообразием заказов и проектов и, следовательно, многочисленностью объектов, на которых молодые строители могут приобрести необходимый опыт, потребность в высокопрофессиональных специалистах будет существовать и, по-видимому, возрастать.

Поэтому умение строительного бизнеса, грамотный подбор персонала, использование новейших методов рекрутинга, внимательное отношение к своим сотрудникам позволят руководителям обеспечить свои компании специалистами высокого класса [20].

Зачастую строительные компании бессистемно подходят к отбору персонала. Отделы HR используют устаревшие методы поиска работников, а их отбор не основывается на общепринятых критериях и принципах.

Для решения данной проблемы, в строительной сфере эффективной может стать схема, продемонстрированная на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Процесс отбора персонала

Таким образом, первый элемент системы – создание входящего трафика.

Чтобы создать большой поток резюме, следует пользоваться несколькими каналами привлечения кандидатов. Особенно данное правило актуально в случае, если вакансия появилась недавно. Оптимальное количество каналов в таком случае от 6 до 9. С течением времени можно определить, какой из каналов оказался наиболее эффективным. Для того, чтобы сделать корректные выводы, необходимо соблюдать определенные правила и систематически вести аналитику и статистику.

Для статистики важным аспектом является не только статистические данные о каждом методе, но и соотношение данных методов. Например, количество резюме и количество кандидатов, отобранных из определенного источника.

Перечень основных источников входящего трафика:

1. Сайт-лендинг, или карьерный сайт. Данный сайт содержит информацию о компании и возможностях профессионального развития в рамках данной компании.

Список основных источников входящего траффика:

2. Работные сайты. На сегодняшний день строительные компании активно используют данный ресурс, такие сайты, как HeadHunter.ru, Superjob.ru и т.д.

3. Социальные сети также используются как источник поиска кандидатов. В данном случае применяются фильтры при поиске по высшему учебному заведению, интересам и информации о профессиональной деятельности.

4. Для привлечения молодых специалистов строительные компании взаимодействуют с ВУЗами. Размещая заявку на практику от работодателя, можно получить в компанию входящий поток из перспективных сотрудников по соответствующему направлению обучения.

5. Работа с центрами занятости также имеет место быть для специфики работы строительных компаний. Компании оставляют информацию об имеющихся вакансиях и, как только люди с соответствующей квалификацией появляются на рынке труда, центр занятости направляет их к потенциальному работодателю [20].

Следует отметить, что при закрытии рабочих специальностей актуальным становится применение массового подбора. Это вызвано тем, что данная сфера является проблематичной для рекрутинга и требует больших временных и финансовых ресурсов. В случае с массовым подбором в строительной сфере можно отметить несколько правил, которым необходимо следовать.

Во-первых, важно применять большое количество каналов привлечения кандидатов. Перечень возможных каналов представлен выше. Важно в данном аспекте верно определить целевую аудиторию и в зависимости от выбора определить канал (например, газеты, журналы, объявления).

Во-вторых, необходимо иметь четкие критерии оценки кандидатов. При массовом отборе нет возможности уделять значительное время каждому кандидату, поэтому методы оценки должны также иметь массовый, обобщающий характер.

Рекрутеры компании «Главстрой» предложили рассмотреть процесс отбора в виде воронки (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Воронка методов отбора персонала в строительстве

Воронка, предложенная «Главстроем», представляет собой 9 этапов.

Первый этап – это поиск и приглашение кандидатов, а также прием входящих заявок на должность.

Следующий этап – это скрининг резюме, в ходе которого остаются только подходящие по формальным признакам кандидаты – это пол, возраст, опыт работы и т.д. Далее производится телефонное интервью с кандидатами для проведения встречи. Приглашенные кандидаты проходят оценку с помощью различных методик [20].

Case-Study разрабатывается как менеджером по персоналу, так и непосредственным руководителем.

После этого оценка производится также руководителем отдела, который проверяет наличие и уровень узкоспециализированных профессиональных компетенций.

В практике строительных компаний тестовый период проводится для 2-4 кандидатов. По истечении тестового периода определяется, кто из них остается в компании.

На сегодняшний день наблюдается дефицит профессиональных строителей всех уровней, особенно грамотных руководителей и управляющих проектами. Сейчас на вес золота ценятся профессионалы пред- и пенсионного возраста, поскольку молодые специалисты еще не успели набрать необходимый практический опыт. Зачастую строительные компании бессистемно подходят к отбору персонала. Отделы HR используют устаревшие методы поиска работников, а их отбор не основывается на общепринятых критериях и принципах. Поэтому умение строительного бизнеса, грамотный подбор персонала, использование новейших методов рекрутинга, внимательное отношение к своим сотрудникам позволят руководителям обеспечить свои компании специалистами высокого класса.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта отбора персонала

Кадровый отбор является одной из основных проблем работодателей как российских, так и иностранных компаний [1]. Причем это не зависит от количества предложений, поступающих на рынки труда. Это вполне объяснимо: ведь от способности организации привлечь «правильных» людей зависит эффективность деятельности любой компании. Рассмотрим примеры подходов к подбору персонала в разных странах.

В последние годы появилось достаточное количество публикаций в области управления персоналом, освещающих теоретические аспекты отбора человеческих ресурсов.

Все эти публикации выражают одну основную проблему российских и зарубежных компаний качественной, технологичной и правильно разработанной в данной области процедуры [18].

До недавнего времени в российских компаниях преобладала Западная (американская) модель управления, но перенесенная на российскую почву, без какой-либо существенной адаптации к специфике российской экономики и общества, она не дала желаемых результатов. Более того, можно даже констатировать, что такой бездумный «перенос» вызвал ряд негативных последствий и кризисных явлений, таких как падение производительности труда и уровня жизни населения. Все это подтолкнуло российских специалистов в области управления персоналом к поиску новых путей создания системы управления в целом, и отбора персонала в частности, которые бы представляли собой синтез национальных особенностей России и передового зарубежного опыта. Целесообразно отметить, что в разных странах подходы к отбору персонала заметно отличаются. Многообразие подходов данной процедуры логически вытекает из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития стран, а также психологических, моральных и этических норм и стилей поведения людей, их воспитания, традиций и устоев [15]. Проведенное исследование позволило выделить основные критерии методики российского и зарубежного опыта в поиске и отборе персонала. Современные модели поиска и отбора персонала в странах с рыночной экономикой строятся на основе двух базовых моделей, которые сложились в США и Японии. Эти модели считаются ведущими в мире и выступают эталонами для национального развития кадрового менеджмента в разных странах.

Основой опыта в зарубежном поиске и отборе персонала принято считать США, поскольку именно это государство является «пионером» во многих аспектах управления персоналом. Кадровая политика в организациях США обычно базируется на более или менее одинаковых принципах по перечисленным ниже направлениям.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

В американских организациях делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, также, как и инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной организации в другую.

В американских организациях при приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая организация разрабатывает свои критерии поиска и отбора работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью фирмы в целом и ее организационной культурой [16].

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимое обоснование, в соответствии и с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых организациях обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных.

Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель [6].

Японская система управления персоналом существенно отличается от других зарубежных, поскольку она основывается в первую очередь на менталитете своих сотрудников. Первое отличие – это подбор кадров. Как известно, в Японии корпоративный дух, практически полное отсутствие конфликтов, слаженность работы, дружелюбность коллектива зависят от национального состава организации. Проще говоря, многих проблем японским менеджерам удается избежать по той причине, что в Японии живет 99 % японцев. Соответственно, и в большинстве организаций коллектив исключительно японский.

В Японии происходит переход от системы пожизненного найма к другим, более приемлемым для применения в Украине, формам занятости. Система пожизненного найма означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не работает [25].

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно вытесняют пожизненный найм, можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный найм новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры.

Другой гибкой формой является повторный или вторичный найм на новых условиях ранее уволенных работников. К сравнительно новым формам найма относится также «система обязательного набора».

Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Наконец, к сравнительно новым форм найма относится и так называемый «групповой пожизненный найм». Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет ответственности перед каждым отдельным работником [2].

Российский опыт показывает, что большинство предпринимателей малого и среднего бизнеса пытаются отбирать работников судя по их образованию, трудовому стажу, психологической совместимости и умению работать в коллективе, а, зачастую, эти критерии являются формальными. Такой критерий, как например, образованность должен обязательно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Предприниматель должен рассмотреть продолжительность, тип образования, а главное, соответствие конкретно рассматриваемой должности. Другой же критерий, о котором говорилось выше является одним из наиболее востребованных способов измерения опыта работы в организации. Это установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем, отработанным в данной организации или временем работы в данном отделе/должности. Основной задачей при отборе персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Задачей набора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах; определение специалистов, которые необходимы организации; определение источников поступления кандидата и выбор методик отбора. Процесс отбора кадров достаточно трудоемкий, занимает много времени и является дорогостоящим.

Для того чтобы сократить все расходы, предприятию необходимо максимально эффективно организовать процесс отбора сотрудников. Для этого недостаточно работы только отдела кадров, необходимо содействие других структурных подразделений организации на всех этапах поиска сотрудников.

Подбор новых сотрудников на вакантные должности – это задача с минимальным правом на ошибку, что заставляет быть предельно внимательными всех участников этого процесса. При формировании кадровой политики следует так же учитывать стоимостной фактор, поэтому следует тщательно рассмотреть все проблемы и возможности процесса поиска персонала.

Таким образом, бенчмаркинг лучших практик свидетельствует о признании человеческого капитала важнейшим ресурсом организаций во всем мире, определяя их конкурентные преимущества и горизонты возможностей. Актуальность и значимость вопросов отбора персонала создает почву для поиска новых путей, подходов, методик, применяемых в современном кадровом менеджменте, тем самым раскрывая новые возможности и потенциал для отечественного рынка управленческих ресурсов [14].

В последние годы появилось достаточное количество публикаций в области управления персоналом, освещающих теоретические аспекты отбора человеческих ресурсов. Все эти публикации выражают одну основную проблему российских и зарубежных компаний качественной, технологичной и правильно разработанной в данной области процедуры. Целесообразно отметить, что в разных странах подходы к отбору персонала заметно отличаются. Многообразие подходов данной процедуры логически вытекает из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития стран, а также психологических, моральных и этических норм и стилей поведения людей, их воспитания, традиций и устоев. Современные модели поиска и отбора персонала в странах с рыночной экономикой строятся на основе двух базовых моделей, которые выступают эталонами для национального развития кадрового менеджмента в разных странах.

Вывод по главе 1

Таким образом, отбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место. Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании. Со второй половины XX века появились новые формы и методы данного процесса. Он стал представлять собой несколько ступеней отбора: предварительная отборочная беседа, анкетирование, собеседование (интервью), тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, испытание, принятие окончательного решения. Чтобы процесс отбора был качественным и экономически эффективным, необходимо комбинировать методы в зависимости от того, какие качества нужно выявить в кандидате. Сегодня для любой организации залогом длительного, стабильного и эффективного существования на рынке становится привлечение и формирование конкурентоспособного персонала. В связи с возрастающей активностью жилищного и промышленного строительства, впечатляющим разнообразием заказов и проектов и, следовательно, многочисленностью объектов, на которых молодые строители могут приобрести необходимый опыт, потребность в высокопрофессиональных специалистах будет существовать и, по-видимому, возрастать. Поэтому умение строительного бизнеса, грамотный подбор персонала, использование новейших методов рекрутинга, внимательное отношение к своим сотрудникам позволят руководителям обеспечить свои компании специалистами высокого класса. Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СТРОЙКАПИТАЛ»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Стройкапитал»

Общество с ограниченной ответственностью «СтройКапитал» зарегистрировано 03 марта 2011. Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности: частная собственность.

Для того что бы правильно понять структуру управления фирмы ООО «СтройКапитал», необходимо обозначить основные сферы деятельности компании. Предприятие, учитывая растущие потребности рынка и гибко реагируя на изменение спроса на различные виды продукции и услуг, выделило несколько основных направлений деятельности, которые на сегодняшний день востребованы на рынке и развитие которых является перспективным.

Компания ООО «СтройКапитал» осуществляет следующие виды работ:

- получение необходимых согласований и разрешений на строительство;
- согласование и получение технических условий на подключение объекта к городским инженерным сетям;
- согласование проектной документации во всех ведомствах и инстанциях
- при необходимости внесение изменений в проектно-сметную документацию;
- разработку, утверждение и контроль исполнения графиков производства работ;
- проведение тендеров и заключение с субподрядчиками договоров на поставку оборудования и выполнение работ;
- технический надзор за выполнением строительно-монтажных работ;
- организацию выполнения шефмонтажных и пусконаладочных работ;
- контроль качества используемых материалов, конструкций и оборудования;
- контроль и технический надзор за строительством, соответствием объема, стоимости и качества работ проектам, сметным расчетам и договорным ценам, строительным нормам и правилам на производство и приемку этих работ.

ООО «СтройКапитал» отдает предпочтение созданию масштабных проектов жилых комплексов в сегменте комфорт и бизнес класса, самостоятельно контролируя все этапы строительства объектов, а также их последующую эксплуатацию.

Особое внимание ООО «СтройКапитал» уделяет комплексному обустройству территории застройки и созданию социально значимых объектов инфраструктуры.

ООО «СтройКапитал» ведет строительство жилых объектов за счет собственных средств и на землях, принадлежащих компании исключительно на праве собственности.

Ключевыми целями рассматриваемой организации ООО «СтройКапитал» являются следующие факторы (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Соответствие целей организации и системы управления основным факторам внешней среды

Цели	Факторы
Увеличение прибыли на 5% за счет оптимизации расходов	Эта цель достаточно легко осуществима, так как спрос на рынке постоянно растет, цены на проектные услуги повышаются, а на другие производимые товары остаются стабильно высокими, растет конкуренция между поставщиками оборудования, а это должно привести к снижению цен на материалы.
Увеличение доли рынка на 7% за счет маркетинга	Эта цель осуществима, но пока у предприятия нет реальных средств укрепления своих позиций на рынке. Конкуренция растет, а осведомленность потребителей об услугах остается на низком уровне. В перспективе необходимо продумать и грамотно построить рекламную кампанию и тем самым привлечь как можно больше клиентов
Повысить оборачиваемость капитала на 3%	Эта цель осуществима в долгосрочной перспективе. Предприятие само выступает в роли инвестора и работает за счет собственных средств. Это делает ее финансово более устойчивой по сравнению с конкурентами, но для достижения большей финансовой устойчивости необходимо попытаться увеличить оборачиваемость капитала

В ближайших планах ООО «СтройКапитал» – расширение активов компании, увеличение инвестиционного портфеля проектов, приобретение новых площадок в Москве и Московской области, предназначенных для жилищного строительства.

Миссия ООО «СтройКапитал» - «Мы не просто создаем обособленные жилые объекты, мы занимаемся комплексным развитием территории застройки: разработкой стратегии использования коммерческих площадей, созданием социальных объектов с необходимой инфраструктурой и благоустроенной территорией». Миссия направлена на потребителей, подчеркивает комплексность подхода к работе, стратегическое мышление при работе над проектом, а также выгодное месторасположение строящихся объектов.

Основными элементами управленческой структуры являются: руководитель предприятия; функциональные подразделения и их руководители (см. рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «СтройКапитал»

Из рисунка 2.1 видно, что практически все основные службы и отделы подчиняются генеральному директору. Организационная структура ООО «СтройКапитал» соответствует требованиям рынка и специфике работы компании. В ее основу заложен линейно-функциональный способ управления производством, что позволяет эффективно координировать работу подразделений.

Для того, чтобы более подробно познакомиться с деятельностью организации, необходимо проанализировать также основные экономические показатели деятельности ООО «СтройКапитал» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели эффективности работы организации

Наименование показателей	ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, в % 2017 г. к	
					2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	41895	49459	53845	118,05	108,87
Себестоимость продукции, работ, услуг	тыс. руб.	40939	46885	49629	114,52	105,85
Затраты на 1 руб. реализованных товаров	руб.	0,98	0,95	0,92	97,01	97,23
Среднесписочная численность работающих	чел.	45	63	71	140,00	112,70
Фонд оплаты труда, тыс.руб./год	тыс. руб.	28846,8	36560,2	47729	165,46	130,55
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	53,42	48,36	56,02	104,87	115,84
Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	931	785,1	758,38	84,32	96,59
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	151	162	174	107,28	107,41
Фондоёмкость	%	0,0036	0,00328	0,00323	90,88	98,66
Чистая прибыль	тыс. руб.	956	2 574	4 216	269,25	163,79
Рентабельность продаж	%	2,28	5,20	7,83	2,92	2,63
Коэффициент текучести кадров	%	20,00	15,87	22,54	2,54	4,13

Согласно представленным данным, можно сделать вывод, что за период, который анализируется, выручка от реализации товаров филиала ООО «СтройКапитал» в 2017 году выросла по сравнению с 2015 годом на 18,05% и равнялась 53845 тыс. рублей, что существенно больше прироста в 2015 году, который составил 8,87%. Увеличение выручки объясняется в первую очередь ростом физических объемов продаж в рознице и заключением новых контрактов.

Издержки обращения товарной продукции организации в 2017 году выросли по сравнению с 2016 годом на 5,85%, а с 2015 годом – на 14,52%, что в первую очередь можно объяснить увеличением уровня цен на товары компании, которые приобретаются потребителями.

Затраты на 1 рубль проданных товаров в динамике к 2017 году уменьшились, если сравнивать с 2015 годом на 2,99% и стали равняться 0,92, что меньше данных за 2016 год на 2,77 %. В результате, чтобы реализовать продукции на 1 рубль, требуется вложить 92 копейки средств в денежном эквиваленте.

Среднее количество персонала филиала ООО «СтройКапитал» за указанный период выросло на 26 человек и в 2017 году стала равняться числу в 71 человек, что существенно больше значения 2015 года на 40%, а 2015 года – на 12,7%.

Согласно данным за период, который рассматривается, фонд оплаты труда ООО «СтройКапитал» вырос практически на 23,97 %, если сравнивать с 2015 годом и в 2017 году стал равняться сумме в 47729 тыс. рублей. Одновременно с этим, уровень заработной платы на одного сотрудника в среднем за один месяц в 2017 году вырос на 4,87%, если сравнивать с показателями 2015 года и стал равняться 56,02 тыс. рублей.

Уровень производительности труда в среднем за год в филиале ООО «СтройКапитал» на одного сотрудника в 2017 году по отношению к 2015 сократился практически на 15,68% и стал равняться 758,38 тыс. рублей.

В рассматриваемый период в филиале ООО «СтройКапитал» наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, что обусловлено как условиями труда, так и контингентом увольняющихся (в основном это рабочий персонал).

Согласно имеющимся данным разного рода исследований, в должной мере нормальным можно назвать так называемый уровень текучести кадров, который не превышает значения в 10-20 % в год. Важно отметить, что в 2017 г. этот показатель существенно больше уровня нормы, что прямо свидетельствует об очень высоком уровне текучести персонала компании в компании.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Стройкапитал»

Для анализа внешней среды компании выбран вид исследования: PEST-анализ. Первый вид анализа используется для понимания динамики макросреды рынка. С помощью него оценивают возможное влияние различных внешних факторов на рассматриваемую организацию.

Определив факторы, оценивают силу влияния каждого из них. PEST-анализ ООО «СтройКапитал» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – PEST-анализ ООО «СтройКапитал»

Фактор	Вес	Вер- ть	Зна-е	Влияние на компанию
<u>Социальные факторы:</u>				
1. Тенденция к получению технических специальностей в ВУЗах	+2	0,6	1,2	Увеличение количества кандидатов
2. Рост популярности ипотечного жилья.	+4	0,4	+1,6	Возрастание количества купленной недвижимости
Итого			+0,4	
<u>Технологические факторы</u>				
1. Ориентир на экологическое производство и продукцию.	+2	0,7	+1,4	Внедрение более технологичного производства
2. Постоянный рост количества инновационных разработок в данной сфере (новейшее строительное оборудование).	+3	0,3	+0,9	Внедрение инноваций
Итого			+2,3	
<u>Экономические факторы</u>				
1. Тенденция к повышению цен на сырье и ресурсы для производства.	-3	0,6	-1,8	Увеличение издержек.
2. Падение интереса инвесторов к строительной отрасли.	-3	0,4	-1,2	Меньше инвестиций
Итого			-3	
<u>Политические факторы</u>				
1. Создание программ для льготного кредитования жилья	+2	0,5	+1	Ограничение по закупке сырья
2. Поддержка малого и среднего бизнеса государством.	+3	0,5	+1,5	Программы поддержки потенциальных поставщиков
Итого			+0,5	

Тенденция к получению технических специальностей в ВУЗах благоприятно сказывается на деятельности ООО «Стройкапитал», поскольку расширяет рынок потенциальных сотрудников.

С другой стороны, на сегодняшний день наблюдается тенденция к росту популярности ипотечного жилья.

Банки активно производят маркетинговые мероприятия, внедряют программы, позволяющие использовать льготные условия по ипотеке.

Ориентир на экологическое производство и продукцию – это развивающаяся тенденция, актуальная для современного производства. Организации зачастую позиционируют себя как производители, не наносящие вреда окружающей среде. Такому подходу способствует развитие технологий, позволяющих сократить наносимый вред внешней среде благодаря натуральности материалов, разработанных фильтров и т.д.

Постоянный рост количества инновационных разработок в данной сфере позволяет непрерывно совершенствовать процесс производства, применять новые технологии, сокращать издержки на определенные процессы, а также разрабатывать новый ассортимент.

Тенденция к повышению цен на сырье и ресурсы для производства связана с уровнем инфляции в целом и отрицательно влияет на расходы строительной компании.

Падение интереса инвесторов к строительной отрасли связано с тем, что сфера строительства сопряжена с большим количеством рисков. На практике произошло множество случаев, когда жилые дома не были достроены.

В политической сфере наблюдается тенденция к поддержке государством льготных условий по ипотеке для определенных категорий населения (многодетные и молодые семьи, малообеспеченные семьи, работники бюджетных учреждений и т.д.). Поддержка малого и среднего бизнеса государством. Малый и средний бизнес зачастую может являться поставщиками для строительной компании (поставка строительных материалов, юридические фирмы и т.д.).

Из проведенного анализа видно, что на ООО «СтройКапитал» и на ее конкурентов влияет достаточное количество внешних факторов. Они заставляют время от времени менять стратегию развития и всячески подстраиваться под актуальную ситуацию.

Наиболее благоприятное влияние оказывают факторы технологической сферы. С осторожностью необходимо подходить к изучению факторов экономики и социума, так как они отрицательно влияют на деятельность.

Профиль внешней среды по данным STEP-анализа представлены на рисунке 2.2.

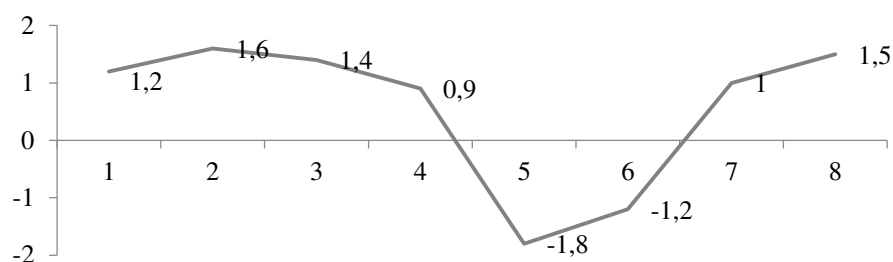


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ООО «Стройкапитал»

На деятельность ООО «Стройкапитал» в большей степени влияют положительные, чем отрицательные факторы.

Взаимосвязь организации с микросредой продемонстрирована на рисунке 2.3, где величина стрелок определяет степень влияния фактора.



Рисунок 2.3 – 5 сил Портера

Оценка влияния угрозы появления новых игроков рынка – средняя, поскольку, несмотря на популярность отрасли, для строительства характерны высокие входные барьеры. Сложность состоит не только в высокой ценовой политике, но и в государственном регулировании деятельности строительных компаний, а также в необходимости поиска высококлассных специалистов. Крупные и средние строительные компании переживают сейчас ситуацию сужения рынка сбыта. Спрос частично поддерживается государственными программами, связанными с приобретением жилья. Однако, рынок сужается по причине некоторого падения спроса. Одновременно, компании, работающие на данном рынке, обладают определенными технологическими и материальными потенциалами, а выход на данный рынок достаточно затруднен. На падении строительной отрасли сказывается сокращение инвестиций в основной капитал строительных компаний на 4,4% (до 448,7 млрд руб.) по итогам 2015 года. Другой негативный фактор, влияющий на состоянии отрасли, — рост просроченной задолженности у строителей. В 2015 году этот показатель увеличился на 25% (в 2014 году – на 5%). В первом квартале 2016 года уровень задолженности вырос на 18–20%, что грозит увеличением числа банкротств застройщиков. Улучшить ситуацию в строительной отрасли может повышение спроса россиян на покупку недвижимости. Однако снижение реальных доходов населения вряд ли позволит на это рассчитывать, прогнозируют опрошенные изданием участники рынка.

По итогам 2015 года пять крупнейших застройщиков России сократили ввод многоквартирного жилья на 21% по сравнению с 2014 годом. Об этом сообщила компания «INFOLine-Аналитика». В результате совокупная доля топ-10 крупнейших застройщиков России снизилась с 12,5% в 2014-м до 10,1% в 2015 году.

Таким образом, потенциальными конкурентами в отрасли являются как мелкие, так и средние операторы рынка, которые при сужении своей рыночной ниши будут стремиться проникнуть на рынок, занятый мелкими операторами, имея существенные конкурентные преимущества (мощный парк оборудования и более существенные финансовые ресурсы).

Итак, в данных условиях средние строительные компании, которые будут стремиться выйти на рынок, занятый малыми строительными предприятиями, оказываются практически на равных условиях с мелкими, имея преимуществом более высокий уровень материальной обеспеченности строительства, но проигрывая им в мобильности.

В целом, усиление конкуренции в отрасли будет способствовать тому, что строительные компании будут стремиться снижать уровень издержек, чтобы минимизировать себестоимость строительства. Конкурентные преимущества на данном рынке будут определяться технологическими и экономическими факторами. Наиболее сильными конкурентными преимуществами при этом будут являться высокое качество и скорость строительства при наименьшей стоимости объекта.

На данный момент строительная отрасль имеет довольно высокие барьеры для входя в нее новых компаний извне. Это обусловлено как теснотой рынка, так и определенными административными сложностями для вхождения, связанными с необходимостью подтверждения соответствия значительному количеству нормативных требований для новой компании. Поэтому конкурентное давление извне (появление новых конкурентов), скорее всего, будет небольшим.

Абсолютные преимущества по издержкам для новых конкурентов исключены, поскольку именно уже приобретшие опыт работы в отрасли компании имеют как связи с поставщиками, так и уже некоторую репутацию на рынке. Поэтому для новых конкурентов издержки изначально будут выше, чем у работающих в отрасли.

Кроме того, единственным конкурентным преимуществом «новичка» может являться только технологически совершенная модель, предлагающая инновационные технологии в строительстве, связанные с экономией на строительстве и дальнейшей эксплуатации объекта, экологически безопасными материалами и быстротой возведения требуемого объекта.

Прямых заменителей услуг строительной фирмы нет, поэтому данная сила не оказывает значительного влияния.

Косвенно заменить услуги строительной компании могут самостоятельно работающие бригады строителей либо консультанты по строительству. Однако этот пример применим лишь для строительства на земельных участках. Успех строительной отрасли заключается в том, что она обеспечивает потребителей благом первой необходимости: жильем и производственными помещениями. Таким образом, альтернатив строительству не было и нет. С этой стороны угроз для давления на строительную отрасль извне не предвидится даже в исторически долгосрочном периоде. Могут изменяться технологии строительства, но отрасль как таковая, принимая их, останется существовать и будет развиваться в соответствии с развитием НТП.

Потребители строительной компании представлены как физическими, так и юридическими лицами. Интерес потребителя и его потребность определяется множеством факторов, учет которых напрямую влияет на успешность строительной компании. Влияние потребителей достаточно высокое. Эта сила на данный момент является одной из наиболее существенных для строительной отрасли. На данный момент строительный рынок становится все более «рынком покупателя», имея переизбыток предложения и становящийся все более ограниченным спросом. Некоторое время рост предложения в строительной отрасли опережал спрос, и сегодня имеется некоторый накопленный нереализованный остаток строительных площадей. С другой стороны, этот избыток дает возможность удовлетворить покупательский спрос, предоставив покупателям возможность широкого выбора недвижимости.

С июня 2015 г. наблюдается помесечная отрицательная динамика ввода в жилищном строительстве. Вместе с тем последние три месяца фиксируется замедление данного процесса. Так, если в феврале 2016 г. темп роста по отношению к соответствующему периоду прошлого года по вводу жилых домов составлял 76,9%, то в мае он уже возрос до 94,6%.

Главной причиной спада жилищного строительства является сокращение платежеспособного спроса населения и переход домашних хозяйств на избирательно-сберегательную модель поведения, подразумевающую перевод дорогостоящих покупок длительного пользования, включая жилье, в отложенный спрос. Замедление темпов сокращения жилищного строительства в первую очередь связано с позитивными сигналами, поступающими от Правительства РФ и госбанков об улучшении ситуации с ипотечным кредитованием. Надо заметить, что у населения, особенно у высокодоходной и даже среднедоходной его части, которая давно запланировала купить жилье, деньги на это есть, тем более с учетом ипотеки. Однако часть потенциальных покупателей попала в дефляционную «ловушку». Они ждут дальнейшего снижения цен на жилье, пытаясь уловить «дно». В связи с паузой домашних хозяйств продолжается падение спроса у девелоперов.

В конце первой половины 2016 г. не только сохранилась негативная динамика числа заключенных договоров, но и ухудшилась оценка предпринимателей изменения показателя по сравнению с предшествующим кварталом. Иначе говоря, в отрасли наблюдалось ускорение тенденции к падению спроса на подрядные работы. Доля компаний, в которых наблюдался рост числа новых договоров, уменьшилась по сравнению с предшествующим периодом на 3 п. п. (13%).

В оценках изменения показателя, как в малых строительных организациях, так и в крупных компаниях, преобладали негативные настроения.

Существует дефицит заказов на строительные работы. Наибольшая распространенность этого фактора наблюдается в малых подрядных организациях (39%).

Таким образом, давление потребителей, состояние спроса – это очень весомый фактор влияния на строительную отрасль.

Наибольшее влияние на организацию оказывает конкуренция на рынке, поскольку на сегодняшний день в регионе существует большое количество строительных компаний, многие из которых формируются в группу компаний, создавая свой бренд и зарабатывая положительную репутацию.

Фактор поставщиков связан исключительно с экономической конъюнктурой. Одновременно, значительное влияние поставщики оказывают через цены и качество, и влияние это однозначно негативное. На рынке стройматериалов наблюдается:

- повышение цен на продукцию, которое покупатели не смогут проигнорировать или переложить на плечи собственных клиентов;
- ухудшение качества продукции: увеличивает прибыль поставщиков за счет прибыли покупателей;
- отказ от разработок и внедрения новых продуктов.

В связи с общим снижением покупательской способности, поставщики стройматериалов стремятся закупать или производить наименее дорогостоящий товар, а минимизация цен достигается за счет качества. В результате, имея ту же прибыль, что и при производстве (перепродаже) товара более высокого качества, поставщики ухудшают характеристики материалов для строительства. Это – достаточно большая проблема для застройщиков.

С другой стороны, ограниченность выбора такого товара связана с тем, что в производство инновационной продукции следует осуществлять инвестиции. При возможности реализовывать на рынке уже освоенную продукцию, продавцы развивают технологии ограниченно. Представленные на рынке инновационные товары не включают полного ассортимента.

Итак, строительный рынок малых строительных предприятий на данный момент перспективен, хотя и несет определенные риски. Конкуренция внутри отрасли возрастает. Это – сильный фактор влияния на субъект данной отрасли. Кроме того, появление новых участников, хотя и сдерживается некоторыми барьерами вхождения в отрасль, также возможно, что еще более усилит конкуренцию. При этом строительная отрасль обеспечивает потребителей товарами первой необходимости (жилыми, коммерческими, производственными площадями), и это – сильная сторона строительной отрасли.

Кроме того, колебания спроса, имеющиеся на строительном рынке сейчас, могут перейти в рост спроса, который во многих случаях сейчас откладывается, под влиянием экономической конъюнктуры. Влияние поставщиков в данной отрасли всегда было значительным, и оно сохранится при любой конъюнктуре. Тем не менее, при росте объемов строительства и, соответственно, росте спроса со стороны застройщиков, это влияние усилится еще больше.

Инструментом портфельного анализа является матрица BCG (см. рисунок 2.4). ООО «СтройКапитал» специализируется на строительстве жилых и нежилых помещений, а также загородных домов.

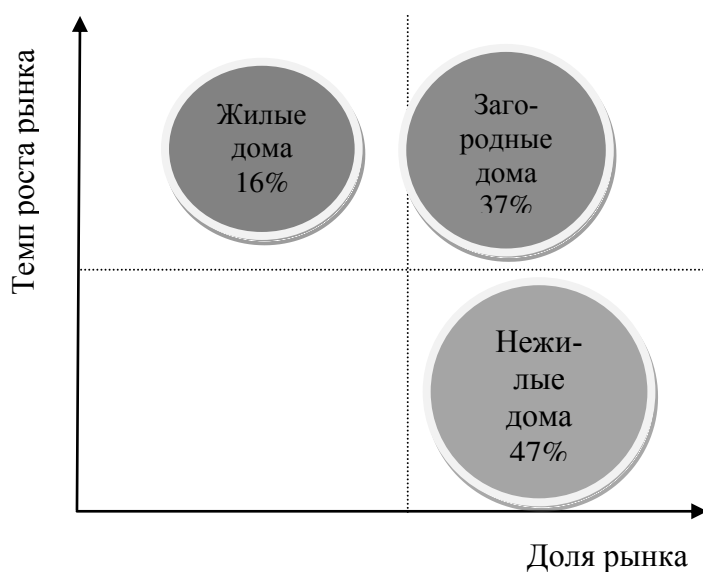


Рисунок 2.4 - Матрица BCG ООО «СтройКапитал»

Звезды (Загородные дома). Они обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

Рынок загородной недвижимости является одним из самых разнообразных и активно развивающихся. Коттеджи и организованные коттеджные поселки, таунхаусы, загородные жилые комплексы, дачные дома - это далеко не полный список возможных форматов загородного жилья. Загородный рынок намного сложнее для покупателей, чем квартирный.

При выборе квартиры люди руководствуются достаточно очевидными критериями – локацией, площадями, планировкой.

Обычному покупателю сложнее проверить юридическую чистоту и убедиться в надежности застройщика конкретного поселка. Много вопросов вызывают коммуникации: какие из них действительно нужны для загородной жизни, какие стоит требовать от застройщика, а что дешевле организовать самостоятельно. Предложение в сегменте первичного рынка жилья в малоэтажном строительстве представлено домами, возводимыми как по традиционной технологии (деревянная рубка, оцилиндрованное бревно, клееный брус, кирпич), так и по современным технологиям (каркасное домостроение, монолитное домостроение с применением несъемной опалубки, технология теплоэффективных блоков).

Дойные коровы (Нежилые помещения). Для них характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доют». Причем к коммерческой недвижимости можно отнести здания, сооружения или земельные участки, используемые для коммерческой деятельности с последующим извлечением постоянной прибыли или прироста капитала, дохода от аренды, инвестиционного дохода. Коммерческая недвижимость включает в себя офисные здания, объекты промышленности, гостиницы, торговые центры, магазины, сельскохозяйственные предприятия, склады и гаражи.

Дикие кошки (Жилые помещения). Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли «Темные лошадки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться [5]. Структура рынка жилой недвижимости весьма неоднородна. На рынке жилой недвижимости выделяются два сегмента: первичный и вторичный.

Первичный рынок жилой недвижимости представляет собой часть рынка жилой недвижимости, на котором продаваемые объекты (частные жилые дома или квартиры в строящихся или только что сданных в эксплуатацию домах) еще не эксплуатировались по назначению, и права собственности на такие объекты еще не зарегистрированы в уполномоченном государственном органе.

После сдачи объекта жилой недвижимости в эксплуатацию застройщик обязан оформить право собственности на него, и с момента получения свидетельства о государственной регистрации права собственности данный объект является предметом сделок уже в сегменте вторичного рынка жилья. Вторичный рынок жилой недвижимости охватывает оставшуюся часть рынка жилой недвижимости – здесь представлены объекты жилой недвижимости, уже имеющие «историю»: предыдущих собственников.

Предложение в первичном сегменте рынка жилья представлено многоквартирными новостройками следующих типов:

а) панельные дома, возведенные из блоков; квартиры в которых стандартные планировки, невысокие потолки и не самые лучшие эксплуатационные характеристики;

б) монолитные дома, возведенные посредством залива бетонной смеси в заранее установленную опалубку; в квартирах таких строений ровные стены, потолки и полы, перепланировка практически невозможна; сами дома строятся преимущественно по индивидуальным проектам, конструкции таких домов наиболее устойчивые и прочные;

в) монолитно-кирпичные дома, имеющие каркас из железобетона, по наружной стороне отделанный кирпичом, – отличаются более длительным сроком эксплуатации (от 100 лет и выше), сокращенными сроками возведения, свободной планировкой и высокими потолками, равномерным оседанием при проседании грунта в первые годы после возведения (не образуются трещины, как в панельных домах) и др.

г) кирпичные дома, являющиеся наиболее дорогостоящими, однако отличаются высокой тепло- и звукоизоляцией, удобной планировкой, возможностью перепланировки, высокими потолками и др.;

д) каркасно-блочные дома, возводятся из специального каркаса, в который встраиваются блоки из различных материалов; отличаются нестандартной планировкой, имеют «дышащие» стены, редко деформируются и покрываются трещинами;

е) блочные дома, возведенные из шлакобетонных и керамзитобетонных блоков, скрепляемых цементным раствором, с облегченными многопустотными железобетонными плитами; отличаются дешевизной строительства, невозможностью перепланировки, невысокая звукоизоляция.

Портфельный анализ показал, что наибольшую прибыль организации приносят нежилые помещения (звезды). Загородные дома требуют особого внимания со стороны менеджмента, поскольку при правильно выбранной стратегии они так же могут приносить большую прибыль. Жилые помещения, несмотря на высокий темп роста рынка, не является популярным, из чего следует необходимость выработки новой стратегии.

Информация об элементах внутренней среды содержится в 7С Маккинси (рисунок 2.5).

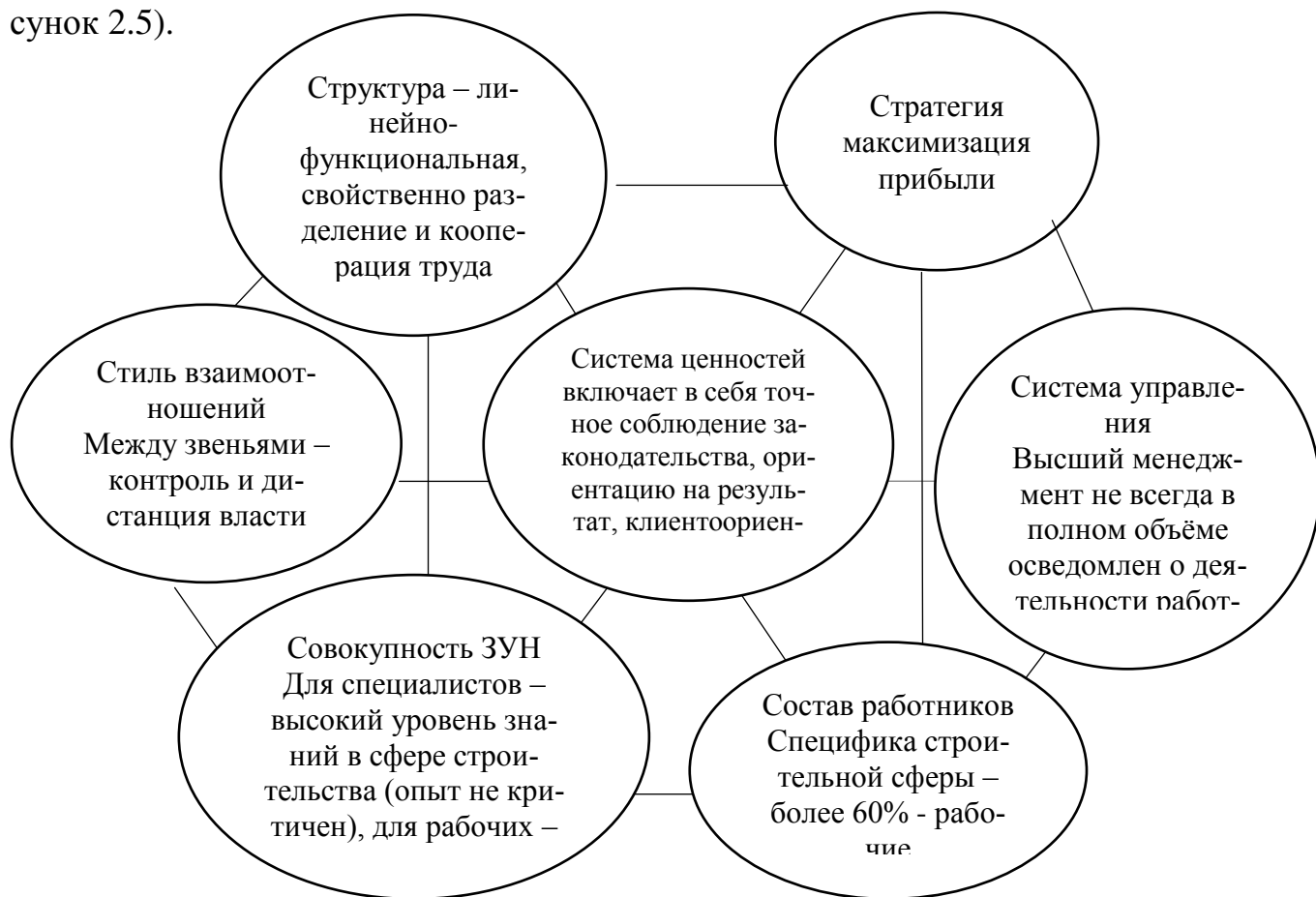


Рисунок 2.5 – 7С Маккинси

Данные анализа 7С Маккинси показывают, что в системе есть специфические особенности, продиктованные спецификой сферы.

В системе ценностей важное место занимает соблюдение законодательных норм в работе, ориентация на результат, учет мнения клиентов в работе, а также индивидуальных подход к ним. Однако данные ценности имеют нерегламентированный характер и не зафиксированы во внутренних документах. В основном ценности разделяются персоналом благодаря личному примеру руководителя.

В системе взаимоотношений выстроена большая дистанция власти и сложность в коммуникациях. Топ-менеджмент отдален от деятельности мидл-менеджмента, в то время как сами линейные руководители не выстраивают эффективных коммуникаций с рабочим персоналом.

Состав персонала – более 60% рабочих, что характерно для данной сферы. В данном элементе наблюдается противоречие с системой взаимоотношений: наиболее численная категория персонала слабо контактирует с руководством. Данное противоречие отрицательно сказывается на результатах деятельности компании.

Сумму навыков сотрудников предлагается рассмотреть на примере специалистов, линейных руководителей. К ним предъявляются требования к актуальности и полноте знаний о строительной сфере, развитые коммуникативные навыки и способность к дифференцируемому гибкому общению, поскольку необходимо общаться с разными категориями – высшее руководство и рабочие.

Система управления в компании производится во многом за счет документации и бюрократии. Каждый ответственный после выполнения поставленной задачи производит отчет либо для функционального/линейного руководителя, либо для генерального директора. Способ принятия решений – только сверху вниз. В данном аспекте также можно наблюдать противоречие, поскольку компания стремится к освоению инноваций, развитию и совершенствованию, именно поэтому важно в том числе прислушиваться ко мнению персонала, которые имеют больше практических знаний и навыков.

Структура компании – линейно-функциональная. Отделы: производственный, коммерческий, бухгалтерия, финансы и кадры. За каждым отделом закреплены выполняемые функции, дублирование которых исключено. Деятельность и взаимодействие отделов курируется их руководителями и генеральным директором.

Стратегия компании не сформулирована. Однако ее деятельность, как и деятельность любой коммерческой организации направлена на завоевание лидерства на рынке аналогичный услуг, а также максимизация прибыли.

Для анализа внутренней среды организации в сравнении с ее конкурентами – ООО «Артель СК».

Таблица 2.4 – SNW-анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции						
	S			N	W		
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Бизнес стратегия			✓	✗			
Маркетинг		✗		✓			
Конкурентоспособность компании			✗		✓		
Предоставляемые услуги				✓	✗		
Лояльность персонала			✓	✗			
Постоянство персонала				✗		✓	
Квалификация работников		✓	✗				
Наличие программ обучения				✓	✗		
Мотивация персонала			✓	✗			
Ценовая политика	✓			✗			
Корпоративная культура				✓		✗	
Степень вертикальной интеграции			✗		✓		

В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT-анализ, SNW - анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S». При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций.

Каждая позиция получает одну из трех оценок:

- сильная (Strength);
- нейтральная (Neutral);
- слабая (Weakness).

Для успеха в конкурентной борьбе достаточно, если хотя бы в одной стратегической позиции будет сделана отметка в колонке «сильная», а все остальные отметки сделаны в колонке «нейтральная». В графе «сильная» следует искать конкурентные преимущества компании. Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия, а задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Данные SNW-анализа свидетельствуют о преимущественно лидирующей позиции ООО «СтройКапитал» относительно конкурентов.

Выявление стратегических проблем, стоящих перед компанией - необходимая предпосылка разработки эффективной стратегии

Для своевременного выявления проблем менеджеры должны изучить результаты проведенных анализов и точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание для достижения финансового и конкурентного успеха в долгосрочной перспективе. Трудно переоценить значение этой работы. Без знания проблем компании не имеет смысла приступать к разработке стратегии.

Одним из факторов, позволяющих обнаружить стратегические проблемы, является изучение возможности использования сильных сторон и возможностей компании при нынешней стратегии. С этой целью, необходимо провести SWOT-анализ, который выявит существующие преимущества и недостатки предприятия, а также определит внешние угрозы и возможности. Информация, полученная в результате проведения SWOT-анализа, позволит компании выбрать максимально эффективную стратегию, соответствующую ее цели.

Построим матрицу SWOT-анализа. При построении матрицы образуются четыре поля (таблица 2.4).

Таблица 2.5 – Матрица SWOT-анализа ООО «СтройКапитал»

	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Длительное присутствие на рынке, хорошая репутация. 2. Правомерная деятельность, полное соблюдение законодательства. 3. Низкая ценовая политика 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Почти полное отсутствие рекламы. 2. Высокий уровень бюрократии. 3. Низкая доля молодых квалифицированных сотрудников
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие льготных условий по ипотеке 2. Активное развитие технологий 3. Поддержка малого и среднего бизнеса 4. Появление большого количество технических специалистов 	<p>Для поддержания невысокой ценовой политики предлагается производить постоянный мониторинг вновь появившихся компаний, занимающихся продажей строительных материалов, а также внедрять инновационные технологии</p>	<p>Усовершенствование системы отбора персонала</p>
<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденция к повышению цен на сырье 2. Снижение уровня жизни. 3. Потеря интереса инвесторов к сфере строительства 	<p>Установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с поставщиками. Поддержание положительной репутации для привлечения инвесторов</p>	<p>Более активные маркетинговые мероприятия для расширения занимаемой доли рынка</p>

Матрица SWOT позволяет увидеть сильные стороны организации, которые она может применять для использования возможностей и устранения угроз, а также помогает выявить слабые стороны, повышающие степень уязвимости компании перед угрозами и препятствующие полноценному использованию возможностей.

Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, его внешние возможности и угрозы, а также оценив силу влияния и степень вероятности использования последних двух, можно сделать вывод о том, что стратегическими проблемами, которые могут помешать компании достичь успеха, является проблема несовершенной системы отбора персонала, которая впоследствии сможет перерасти в угрозу в случае, если данной возможностью воспользуются конкуренты, а также отсутствие действий по устранению угроз и слабых сторон, пагубно влияющих на судьбу компании.

Предприятию наряду с географической экспансией и завоеванием лидирующих позиций на рынке, которые составляют настоящую стратегию организации, стоит уделить должное внимание совершенствованию системы отбора персонала с целью обрести конкурентное преимущество.

Ранее был проведен анализ внешней и внутренней среды, выявлены сильные и слабые стороны организации. Проведен кадровый аудит.

2.3 Кадровый аудит ООО «Стройкапитал»

Целесообразно проанализировать численность занятого в организации персонала по структурному, квалификационному составу, а также его движение и обеспеченность кадрами (таблица 2.5).

Таблица 2.6 – Анализ состава и структуры персонала ООО «СтройКапитал» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателей	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднесписочная численность, в том числе:	45	100	63	100	71	100
- руководители	4	8,89	3	4,76	2	2,82
- специалисты	15	33,33	22	34,92	26	36,62
- рабочие	26	57,78	38	60,32	43	60,56

Из данных таблицы 2.5 следует, что в динамике за рассматриваемый период наблюдается рост среднесписочной численности работающих в ООО «СтройКапитал». В 2017 году их число составило 71 человек, что на 26 человек выше значения 2015 года. Данные изменения произошли в основном за счет увеличения рабочего персонала (на 21 человек по сравнению с 2015 годом).

Удельный вес руководителей в общем числе работающих за рассматриваемый период уменьшается. В 2017 году его значение составило 2,82%, в то время как в 2016 году оно было равно 4,76%.

В тоже время удельный вес специалистов увеличился (на 11 человек) и составил в 2017 году 36,62% от общей численности персонала. Удельный вес рабочих увеличивался с каждым годом – в 2014 на 11,43%, а в 2015 г. на 0,25% и составил 60,56% от общей численности.

На рисунке 2.6 представлена структура персонала по категориям.



Рисунок 2.6 – Структура персонала по категориям, 2017 г.

Отчетливо прослеживается тенденция к снижению в динамике за рассматриваемый период доли руководящего состава и увеличению удельного веса рабочего персонала. Так как рабочие – основная категория работников, результаты работы которой напрямую отражаются на выручке компании, то данное соотношение и положительная динамика роста их удельного веса в численности сотрудников, несомненно, являются положительными тенденциями в деятельности компании.

Далее необходимо провести анализ работников ООО «СтройКапитал» по возрастному признаку. Результаты анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.7 – Распределение работников ООО «СтройКапитал» по возрасту

Возраст работников	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
До 20 лет	3	1,17	5	1,3	5	0,5
21-30 лет	9	23,04	14	20,7	17	20,6
31-40 лет	13	19,92	17	22,6	25	23,4
41-50 лет	11	26,61	14	25,5	13	26,7
51-60 лет	5	26,85	10	27,6	8	26,5
Старше 61 года	4	2,41	3	2,3	3	2,3
Всего	45	100	63	100	71	100

Наибольший удельный вес в 2016 году имеет группа пред пенсионного возраста (41-50 лет), в 2017 году происходит «старение» состава работников, в 2017 году удельный вес этой группы увеличился с 25,5% до 26,7%, увеличилось число работников возрасте до 30 лет на 3 человека, возросла численности работников до 40 лет на 8 человек, численность сотрудников в возрасте 51-60 лет сократилась на 2 человека.

Данные о возрасте персонала указаны на рисунке 2.7.

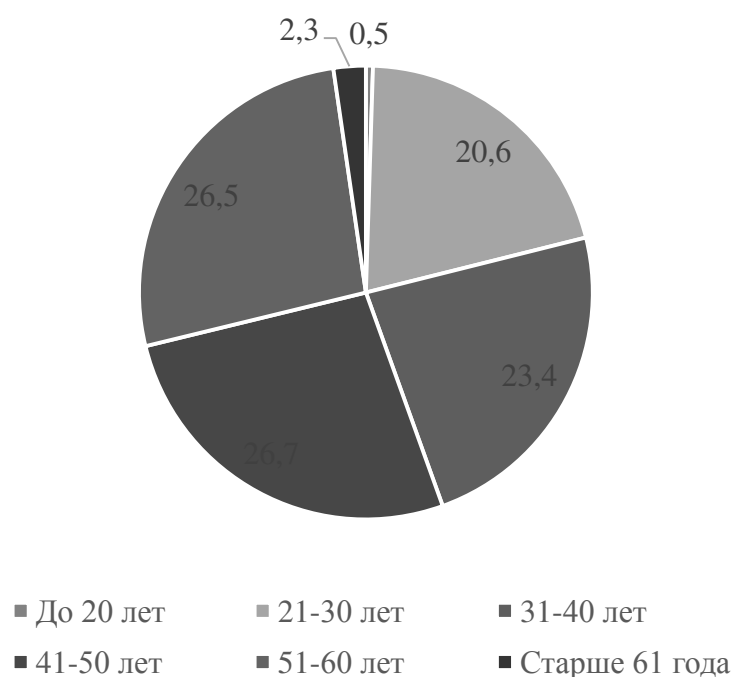


Рисунок 2.7 – Структура персонала по возрасту, %.

Наблюдается отрицательная тенденция в возрастной структуре кадрового состава, а именно происходит «старение» кадров.

Сильной стороной организации является наличие квалифицированных кадров. В таблице 2.7 представлены данные для анализа персонала ООО «СтройКапитал» по уровню образования в 2015-2017 годах.

Таблица 2.7 – Анализ персонала ООО «СтройКапитал» по уровню образования

Образование	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонения, +/-	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	2017 г. к	2017 г. к
							2015 г.	2016 г.
Высшее образование	16	35,56	21	31,82	25	35,21	9	4
Незаконченное высшее	13	28,89	22	33,33	26	36,62	13	4
Среднее специальное образование	12	26,67	16	24,24	17	23,94	5	1
Среднее образование	4	8,89	7	10,61	3	4,23	-1	-4
Итого	45	100	66	100	71	100	26	5

Анализ уровня образования показал, что в 2017 году по сравнению с 2016 г. значительно возрос уровень образования сотрудников ООО «СтройКапитал»:

- сотрудников с высшим образованием увеличилось на 9 человек;
- увеличилось количество работников со средним специальным образованием на 5 человек;
- количество работников со средним образованием уменьшилось на 4 человека;
- увеличилось количество работников со незаконченным высшим образованием на 13 человек, что связано с пополнением штата в возрасте 21-30 лет, которые в данный момент обучаются в институтах.

Можно сделать вывод, что уровень образования персонала возрос. Это является положительной динамикой в формировании кадрового состава.

Данные таблицы 2.7 представлены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Структура персонала по уровню образования, 2017 г.

Далее необходимо провести анализ движения кадров ООО «СтройКапитал» за 2016-2017 гг. Исходные данные для анализа представлены в таблице 3.4.

Таблица 2.8 – Движение трудовых ресурсов за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Среднесписочная численность персонала	45	63	71
2. Количество принятого на работу персонала	27	18	20
3. Количество уволившихся работников	9	10	16
в том числе:			
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по собственному желанию	9	10	16
4. Количество уволившихся работников, принятых в первый год работы	3	5	9
5. Количество работников, проработавших весь год	31	42	37
6. Коэффициент оборота по приему, %	60	29	28
7. Коэффициент оборота по выбытию, %	20,00	15,87	22,54
10. Коэффициент текучести кадров, %	20,00	15,87	22,54
11. Коэффициент стабильности кадров, %	68,89	66,67	52,11

Из данных таблицы 9 следует, что в рассматриваемый период в организации наблюдается достаточно высокая текучесть кадров.

Коэффициент оборота по приему в 2017 году составил 28%, что меньше показателя 2015 года на 32%. Коэффициент оборота по выбытию в 2016 году уменьшился по сравнению с 2015 г. на 4,13%, но в 2017 году данные показателя составили 22,54%, что выше значения 2016 года на 6,67%.

Превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию на протяжении 2015-2017 гг. свидетельствует о прибытии трудовых ресурсов в ООО «СтройКапитал». В течение всего рассматриваемого периода на работу в компанию принималось людей больше, чем увольнялось.

Динамика изменения коэффициентов, характеризующих движение персонала, представлена на рисунке 2.9.

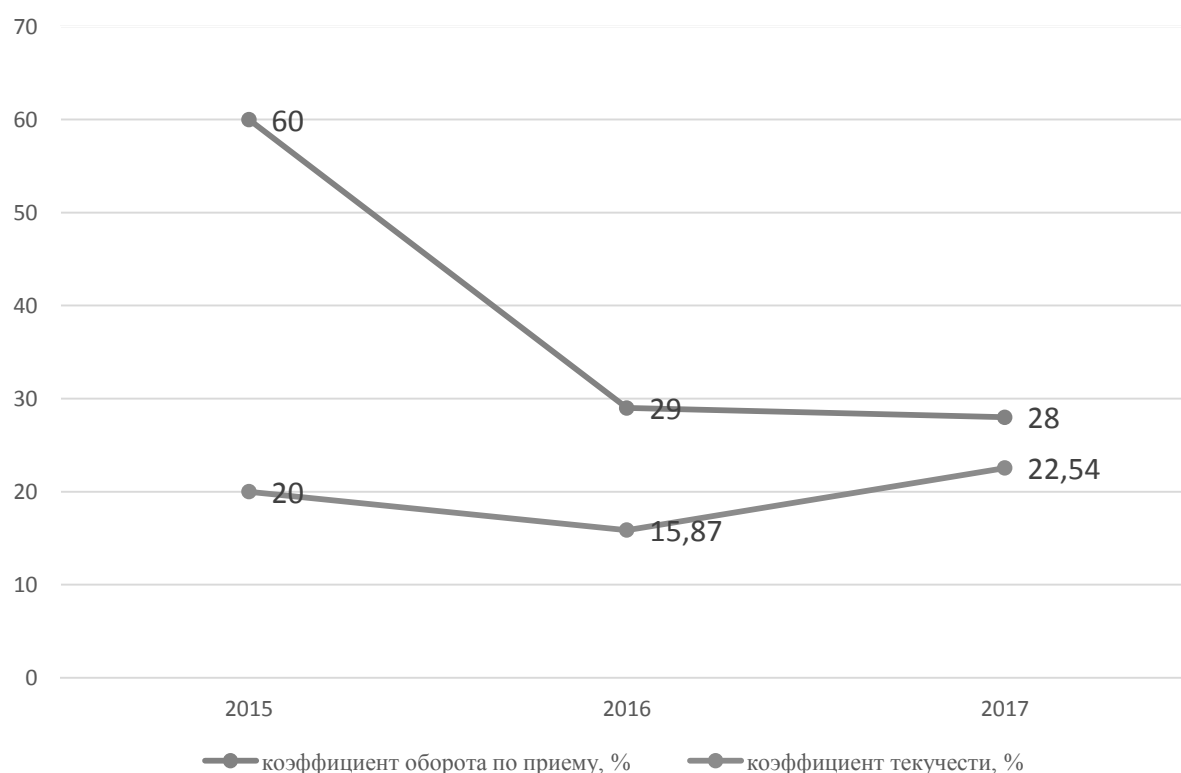


Рисунок 2.9 – Динамика коэффициентов, характеризующих движение персонала

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2015-2017 гг. колеблется в пределах 50-60%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки в компании.

В таблице 2.9 представлены данные об эффективности отбора персонала за три календарных года с 2015 по 2017 гг.

Таблица 3.1 – Данные об эффективности системы найма и отбора

	2015г.	2016г.	2017г.	Прирост, %
Срок закрытия вакансии, дней	17	18	21	1,23
Стоимость закрытия одной вакансии, руб.	2500	3000	3200	1,28
Обеспечение структуры персонала специалистом, %	84	78	62	0,73

Таким образом, как видим из таблицы, срок закрытия вакансии растет, в 2015 году он составлял 17 дней, а в 2017 на 5 дней больше, что является отрицательным показателем. Так же увеличилась стоимость закрытия одной вакансии на 1,28%. И снизился процент обеспечения структуры персонала специалистом на 0,73%. Можно сделать вывод о том, что система отбора и найма в организации неэффективна, так как используемые технологии не позволяют закрыть вакансию специалиста в нормативный срок (14 дней).

Существуют различные способы отбора персонала в ООО «СтройКапитал»:

- внутри компании (повышение объема работы, продление рабочего времени, корпоративное обучение и пр.)

За пределами компании (обработка резюме, трудовой договор, временная занятость, объявления в газетах «Вакансия», рекрутинговые сайты (www.hh.ru, www.job.ru и др.)

Следующая подсистема – отбор кадров. Бывают различные методы, в которые входят устное интервью, тесты и опросы, различные упражнения, собеседования и пр. ООО «СтройКапитал» использует различные методы которые зависят от ин-

дивидуальных задач, от сути предлагаемой должности и от количества претендентов на нее.

Важным и наиболее часто используемым способом отбора в ООО «СтройКапитал» является собеседование. На нем претендентам предоставляется возможность рассказать о своих знаниях и опыте работы, а также вносить свои идеи и предложения.

Оценка сотрудников ООО «СтройКапитал» – это процесс, цель которого направлена на установление соответствия профессиональных и личных качеств человека требованиям, предъявляемым к должности.

Методы оценки персонала в ООО «СтройКапитал»:

- прогностические. Применяются данные анкет, характеристики в письменной или устной форме, отзывы и характеристики с предыдущих мест работы, беседы и тесты;

- практические. Определяется пригодность потенциального работника к выполнению должностных обязанностей на основе показателей его практической деятельности;

- имитационные. Решение конкретных задач.

При оценке отношения к работе сотрудника ООО «СтройКапитал» оценивается проявление инициативы, возможность выдержать нагрузки, приспособление к разным ситуациям и т.д.

Подсистема мотивации персонала ООО «СтройКапитал» – одна из главных движущих сил человеческого поведения для достижения поставленных целей. Поэтому создание и поддержка личностной мотивации – ценные качества успешного человека.

Мотивация в ООО «СтройКапитал» бывает двух видов:

- мотивация материальная (премия, увеличение ЗП, разовая выплата бонусов и т. д.);

– нематериальная мотивация (повышение по должности, диплом лучшему сотруднику, корпоративные праздники, тайм-менеджмент самореализация, фотография на стенде и т. д.).

Выводы по главе 2

ООО «СтройКапитал» ведет строительство жилых объектов за счет собственных средств и на землях, принадлежащих компании исключительно на праве собственности.

Миссия ООО «СтройКапитал» - «Мы не просто создаем обособленные жилые объекты, мы занимаемся комплексным развитием территории застройки: разработкой стратегии использования коммерческих площадей, созданием социальных объектов с необходимой инфраструктурой и благоустроенной территорией». Миссия направлена на потребителей, подчеркивает комплексность подхода к работе, стратегическое мышление при работе над проектом, а также выгодное месторасположение строящихся объектов.

Издержки обращения товарной продукции организации в 2017 году выросли по сравнению с 2016 годом на 5,85%, а с 2015 годом – на 14,52%, что в первую очередь можно объяснить увеличением уровня цен на товары компании, которые приобретаются потребителями.

Уровень производительности труда в среднем за год в филиале ООО «СтройКапитал» на одного сотрудника в 2017 году по отношению к 2015 сократился практически на 15,68% и стал равняться 758,38 тыс. рублей.

На деятельность ООО «Стройкапитал» в большей степени влияют положительные, чем отрицательные факторы внешней среды.

По итогам 2015 года пять крупнейших застройщиков России сократили ввод многоквартирного жилья на 21% по сравнению с 2014 годом. Об этом сообщала компания «INFOLine-Аналитика». В результате совокупная доля топ-10 крупнейших застройщиков России снизилась с 12,5% в 2014-м до 10,1% в 2015 году.

Данные анализа 7С Маккинси показывают, что в системе есть специфические особенности, продиктованные спецификой сферы.

Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, его внешние возможности и угрозы, а также оценив силу влияния и степень вероятности использования последних двух, можно сделать вывод о том, что стратегическими проблемами, которые могут помешать компании достичь успеха, является проблема несовершенной системы отбора персонала, которая впоследствии сможет перерасти в угрозу в случае, если данной возможностью воспользуются конкуренты, а также отсутствие действий по устранению угроз и слабых сторон, пагубно влияющих на судьбу компании.

В динамике за рассматриваемый период наблюдается рост среднесписочной численности работающих в ООО «СтройКапитал». В 2017 году их число составило 71 человек, что на 26 человек выше значения 2015 года. Данные изменения произошли в основном за счет увеличения рабочего персонала (на 21 человек по сравнению с 2015 годом).

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2015-2017 гг. колеблется в пределах 50-60%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки в компании

3 ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ОТБОРА В ООО «СТРОЙКАПИТАЛ»

3.1 Анализ системы отбора в ООО «Стройкапитал»

На данном этапе работы нам необходимо рассмотреть подсистему отбора персонала как систему и как процесс. На рисунке 3.1 представлена существующая система по отбору персонала в ООО «Стройкапитал»

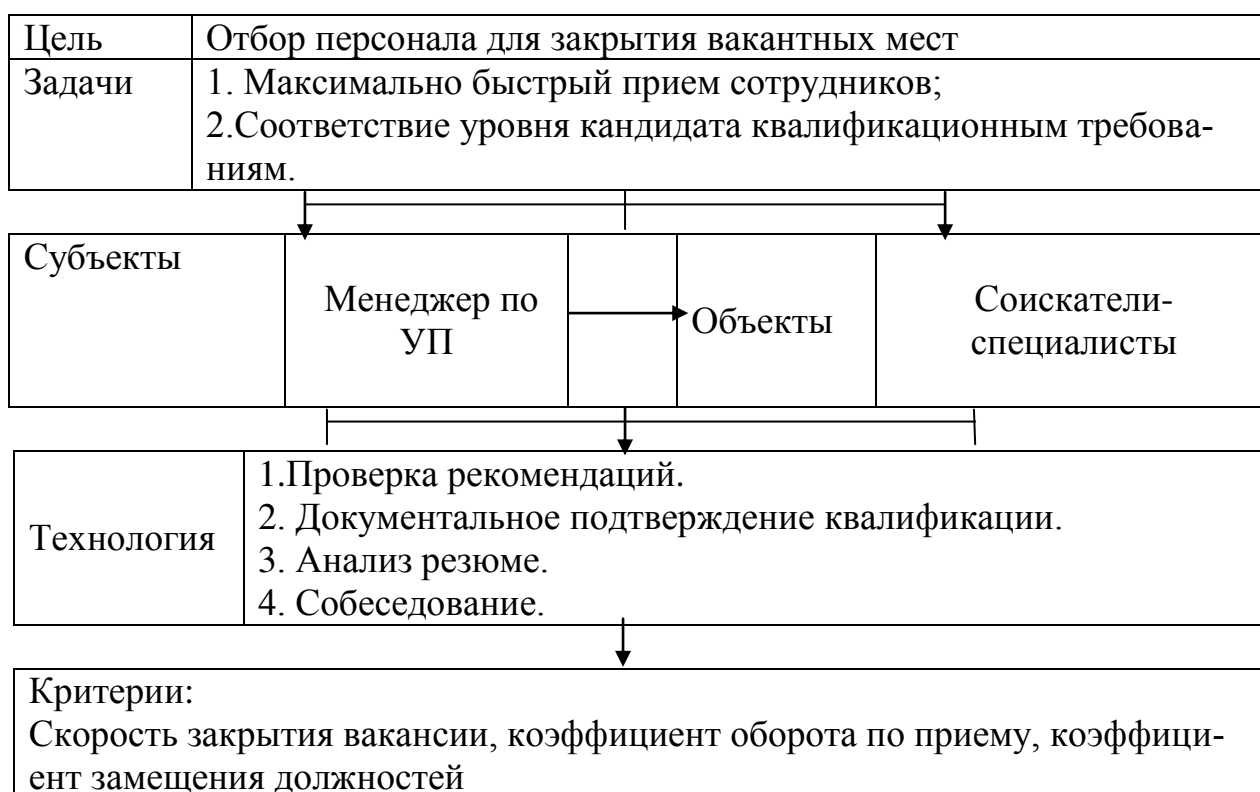


Рисунок 3.1 – Система отбора персонала в ООО «Стройкапитал»

Планирование персонала в ООО «Стройкапитал» фактически отсутствует. Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из программы. Отбор производится по объявлениям в Интернете, газетных изданиях.

Конкуренции кандидатов при подборе кадров на вакантные должности практически нет. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата, резюме и собеседованию.

Требование рекомендаций, характеристик с предыдущего места работы, сбор информации о кандидатах не практикуется. Оценка кандидатов при приеме на ра-

боту фактически не производится способами иными, нежели документальное подтверждение квалификации.

Увольнение обычно приводит к высоким финансовым потерям работодателя. Эти потери складываются из следующих статей: затраты, связанные с вакантным местом; затраты на подбор, отбор и наем нового работника, затраты на адаптацию нового работника.

Далее на рисунке 3.1– представлен укрупненный бизнес-процесс отбора специалистов в ООО «Стройкапитал».

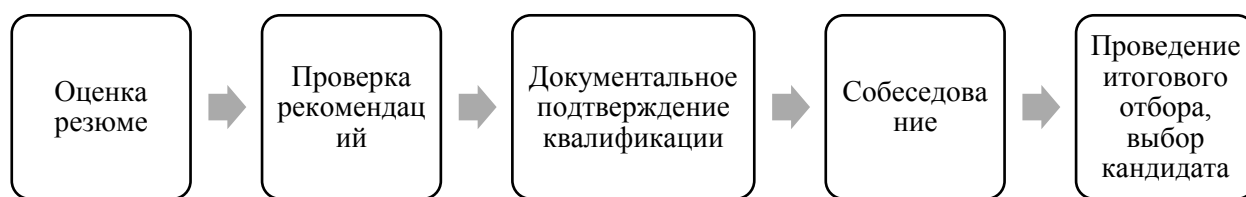


Рисунок 3.1 – Бизнес-процесс отбора специалистов в ООО «Стройкапитал»

В результате анализа системы отбора и найма персонала на предприятии были выявлены следующие недостатки:

1) В компании на начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет ни карту компетенции, ни квалификационную карту. Тем самым усложняется работа специалиста по персоналу при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.

2) Отдел по управлению персоналом использует не самые эффективные варианты внешнего поиска. Объявления в газетах и в Интернете часто приводят к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор превращается в длительное и трудоемкое мероприятие для специалиста по персоналу. Обладая только поверхностной информацией о качествах требуемого сотрудника, специалист по персоналу пропускает на следующий этап резюме кандидатов, которые

были бы отсеяны составленными заранее картами компетенции или квалификационными картами.

3) Работа с высшими учебными заведениями и профессиональными училищами не ведется. Организация не выезжает в учебные заведения. Также отсутствует сотрудничество с будущими выпускниками, заинтересовавшимися организацией.

4) Организация не работает с частными агентствами по подбору персонала. Несмотря на то, что, частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора, политикой компании не предусматривается использование платных услуг по подбору персоналу.

5) Конкурс резюме проводит специалист по персоналу, основываясь на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета идеального работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике.

6) В компании отсутствует четко сформированная система проведения собеседования. С претендентами на должности, которые не являются ключевыми, чаще всего работает только отдел кадров, то есть начальник отдела не присутствует на собеседовании, полностью полагаясь на профессионализм менеджера по персоналу. Вопросы, задаваемые на собеседовании, неподготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно.

7) При приеме на работу значительная часть времени тратится на оформление различных бумаг, так как все документы заполняются в двух экземплярах. Поэтому процесс оформления человека в должности превращается в бумажную волокиту.

По данным анализа отбора и набора персонала можно сделать следующие выводы: процесс отбора персонала проходит неэффективно, затрачиваются денежные средства при приеме нового сотрудника, однако процент персонала, не прошедшего испытательный срок и адаптационный период (до 3 лет), достаточно высокий. Все это показывает необходимость совершенствовать отбор и набор персонала.

3.2 Предложения по проекту совершенствования системы отбора в ООО «Стройкапитал»

Для устранения выявленных недостатков в деятельности исследуемой организации предлагается реализация следующих мероприятий (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Краткое содержание мероприятий

Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
1. Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией	Создание схемы работы над вакансией, а также применение Case-интервью
2. Мероприятие по разработке критериев отбора персонала	Формирование критериев отбора. Использование портрета идеального специалиста, в котором описаны основные требования к претенденту на должность
3. Мероприятие по применению информационных технологий в процесс отбора персонала	Установление автоматизированной системы работы с соискателями

Далее разработаем усовершенствованную систему отбора кадров в ООО «Стройкапитал» (рисунок 3.4).

Цель	Обеспечить структуру персонала с 35% высококвалифицированными молодыми специалистами для повышения прибыли на 7%.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Максимально быстрый отбор сотрудников; 2. Соответствие уровня кандидата квалификационным требованиям. 3. Увеличение эффективности труда специалистов. 4. Увеличение инновационной активности молодых специалистов. 5. «Омоложение» персонала.



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка рекомендаций. 2. Документальное подтверждение квалификации. 3. Анализ резюме. 4. Автоматизация процесса отбора. 5. Работа с ВУЗами 6. Case-интервью
------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Скорость закрытия вакансии, коэффициент оборота по приему, коэффициент замещения должностей, **коэффициент инновационной активности, время принятия решения о кандидате, уровень соответствия кандидата идеальному портрету**

Рисунок 3.4 – Усовершенствованная система отбора персонала

ООО «Стройкапитал»

Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией.

1. Информация по описанию профессиональных качеств требуемого работника реализуется в виде заявки в отдел кадров организации. Заявку оформляет руководитель подразделения, в котором появилось вакантное место, то есть требуется работник.

2. Далее отдел кадров с помощью отпущенных средств на поиск и отбор работников принимает решение о выборе источника привлечения кандидатов на данную должность. Поиск персонала в ООО «Стройкапитал» осуществляется в различных средствах массовой информации, Интернете, кадровых агентствах, по рекомендациям персонала организации.

3. В начале собеседования специалист отдела кадров знакомится с кандидатом, озвучивает причины появления вакансии и основные требования необходимые для работы в ООО «Стройкапитал».

4. Главная цель оценочного интервью - это получение информации о кандидате и прогнозирование эффективности его работы на определенной должности. Для осуществления этой цели под каждую конкретную открытую вакансию специалист отдела кадров разрабатывает план собеседования, фиксируя в нем те вопросы, на которые важно получить ответ кандидата на вакантную должность.

Кандидат в ситуации интервью старается давать так называемые социально-желательные ответы, т.е. показывает, какое поведение он считает социально-правильным. Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

Для совершенствования процесса отбора персонала в предлагается применение Case-интервью. Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. В основном, Case-интервью применяется при отборе на руководящие должности или на позиции, связанные с консалтингом, маркетингом или бизнес-анализом. Также оно будет эффективно для оценки специалистов, должность которых предполагает логическое мышление, организаторские способности и публичные выступления, что как раз подходит для персонала, работающего в зале с клиентами.

5. Организация сотрудничает с Южно-Уральским государственным университетом в предоставлении мест практики и в последующем с предоставлением воз-

возможности трудоустройства выпускников. Для этого будет заключен договор о сотрудничестве и налажены контакты с выпускающей кафедрой.

6. Закупка Microsoft Dynamics CRM программы, в которой включены следующие возможности автоматизации процесса отбора, как:

- сбор и ведение информации о кандидатах(пол, возраст, опыт работы, навыки, образование и т.д);
- ведение архива фотографий соискателей в электронном виде, с привязкой к его профилю в этой программе;
- подробный анализ стажа кандидата по предыдущим местам работы;
- ввод новой информации о вновь поступающих кандидатах;
- автоматический пересчет возраста и других данных о кандидатах;
- автоматическое изменение статуса кандидата.

Подготовка обратной связи с руководителем. На основании полученной от кандидата информации готовится отчет для руководителя, в котором дается характеристика кандидата по всем выделенным для оценки профессиональным навыкам и личностным качествам, так же указываются данные, которые имеют отношение к эффективности деятельности кандидата на вакантной позиции.

Поле сил К.Левина представлено на рисунке 3.3.

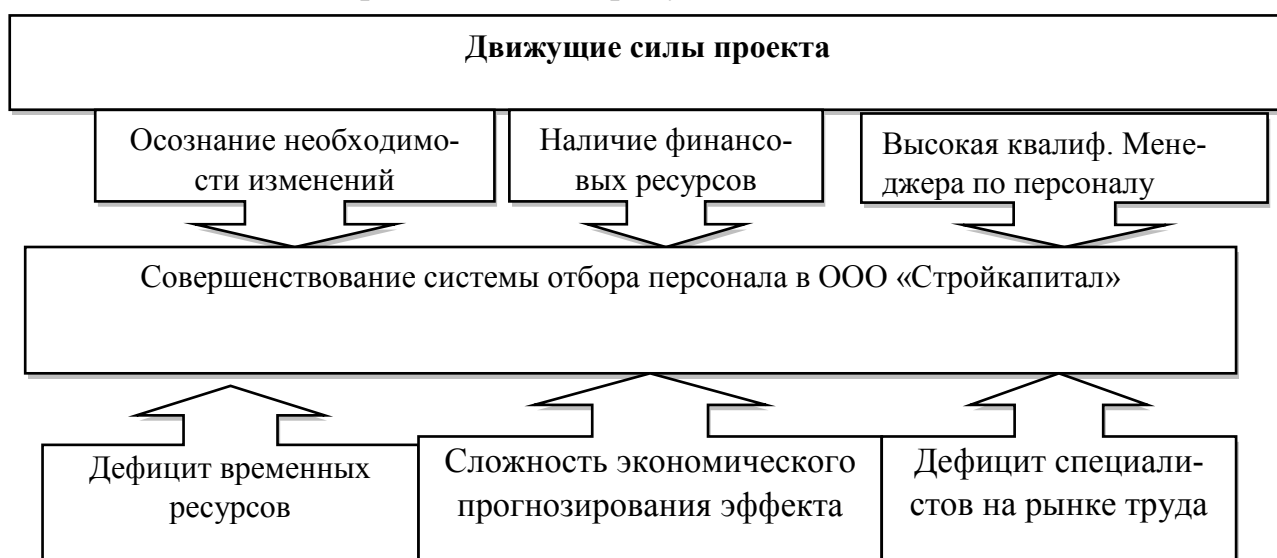


Рисунок 3.5 – Поле сил К.Левина

Мероприятия для сдерживающих сил:

1. Дефицит временных ресурсов – привлечение внешних консультантов для помощи менеджеру по персоналу
2. Сложность экономического прогнозирования – расчет максимальных затрат и возможного эффекта
3. Дефицит специалистов на рынке труда - поиск альтернативных источников отбора.

ССП для ООО «Стройкапитал» представлена на рисунке 3.4.

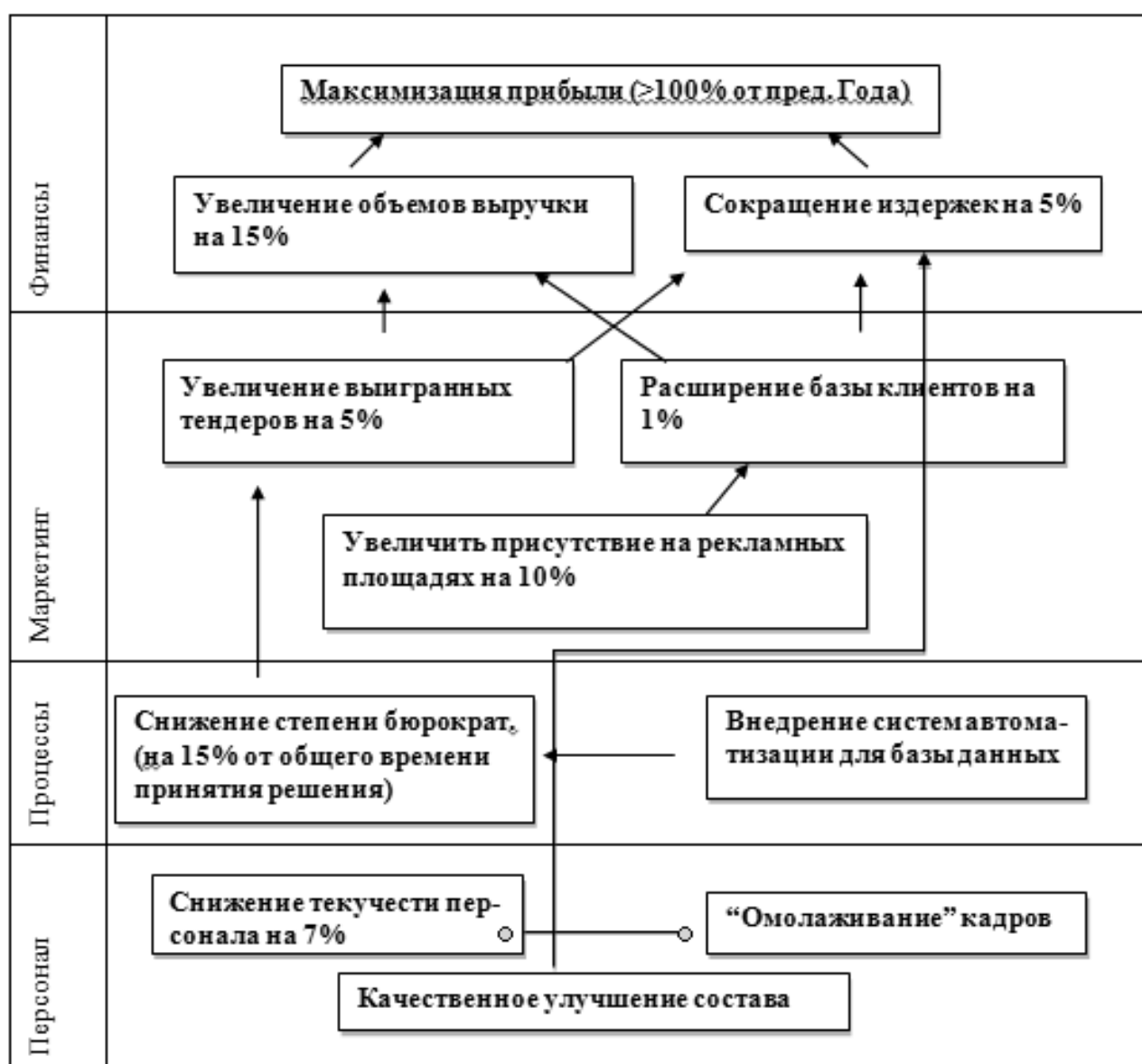


Рисунок 3.6 – Стратегическая карта ООО «Стройкапитал»

Далее необходимо рассмотреть счетную карту ССП (таблица 3.3).

Таблица 3.3. – Счетная карта ССП ООО «Стройкапитал»

Финансы	Максимизация прибыли	Прибыль тыс. рублей
	Объемы выручки	Выработка тыс. рублей
	Сокращение издержек	Себестоимость тыс. Рублей/ед.продаж
Маркетинг	Увеличение выигранных тендеров	Тендеры, штук
	Расширение базы	Клиенты, штук
	Увеличение присутствия на рекламных площадях	% от общего рынка строительства
Процессы	Снижение степени бюрократизма	Часов на принятие решений
	Автоматизация базы данных	К автоматизации
Персонал	Снижение текучести кадров	К текучести
	Качественное улучшение состава	Уровень квалификации

Риски реализуемого проекта представлены в таблице 3.4, где также оценивается вероятность наступления риска, степень его влияния и меры предотвращения.

Таблица 3.4 – Риски проекта по совершенствованию отбора персонала

№	Риск	Описание	Вер-ть	Влияние (1-5)	Предотвращение
1	Субъективизм	Оценивающий кандидатов сотрудник может произвести оценку исходя из собственного мнения и опыта, что не всегда объективно	0,4	5	Рекомендуется производить несколько этапов собеседования для исключения субъективности оценки
2	Ожидание/реальность	Описание вакансии на этапе собеседования с кандидатом может не совпадать с реальной ситуацией, что повышает вероятность скорого увольнения сотрудника	0,2	4	Обеспечить кандидата максимально правдивой информацией о работе
3	Несоответствие требованиям	Не всегда сотрудник, занимающийся подбором, способен на этапе собеседования с точностью определить уровень квалификации кандидата, обозначить его ограничения	0,2	3	Сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, практические задания при отборе

Можно сделать вывод, что качественная оценка при приёме персонала способствует комплектации штата квалифицированным персоналом, уменьшению времени на набор и отбор персонала и приводит к уменьшению сроков адаптации.

Мероприятие позволяет отобрать именно тех людей, которые необходимы в это время на предприятии.

Чётко выстроенная схема работы над вакансией помогает экономить время как специалиста по кадрам, так и кандидата, благодаря этому сокращается текучесть персонала, повышается выработка, улучшается морально - психологический климат в коллективе, появляются факторы для дальнейшего развития коллектива предприятия.

В таблице 3.5 представлен план мероприятий проекта совершенствования системы отбора персонала в ООО «Стройкапитал».

Таблица 3.5 – План мероприятий проекта ООО «Стройкапитал»

№	Наименование мероприятия	Даты	Кол. дней	Ответственное лицо
1	Анализ экономических показателей	02.07.18 - 24.09.18	20	Сотрудник планово-финансового отдела
2	Кадровый аудит	25.07.18 - 09.08.18	15	Специалист отдела кадров
3	Анализ внешней среды	10.08.18 - 30.08.18	20	Сотрудник отдела маркетинга
4	Разработка рекомендаций для подсистемы отбора персонала	03.09.18 - 14.09.18	10	Начальник отдела кадров
5	Анализ автоматизирующих процесс отбора программ	10.09.18 - 14.09.18	5	Начальник отдела кадров
6	Выбор автоматизирующей программы	17.09.18 - 18.09.18	2	Начальник отдела кадров
7	Изучение метода case-интервью в строительной компании	10.09.18 - 13.09.18	4	Специалист отдела кадров
8	Разработка case-интервью	14.09.18 - 20.09.18	5	Специалист отдела кадров
9	Анализ эффективности персонала	10.09.18 - 19.09.18	10	Начальник отдела кадров

Продолжение таблицы 3.5

№	Наименование мероприятия	Даты	Кол. дней	Ответственное лицо
10	Выбор наиболее эффективных сотрудников в качестве наставников для стажировки	20.09.18 - 21.09.18	2	Начальник отдела кадров
11	Разработка программы стажировки для молодых специалистов	24.09.18 - 19.10.18	20	Специалист отдела кадров
12	Сбор информации о ВУЗах по строительным специальностям	22.10.18 - 26.10.18	5	Специалист отдела кадров
13	Создание договоренностей с ответственными за практики и стажировки в ВУЗах	29.10.18 - 09.11.18	10	Начальник отдела кадров
14	Составление презентации о работодателе для выпускников	12.11.18 - 30.11.18	15	Начальник отдела кадров
15	Проведение презентации в ВУЗах	03.12.18 - 28.12.18	20	Специалист отдела кадров
16	Информирование студентов о возможности стажировки в компании	17.12.18 - 28.12.18	10	Специалист отдела кадров
17	Подготовка документов для программы стажировки	10.01.19 - 16.01.19	5	Специалист отдела кадров
18	Создание положения «О стажировке»	17.01.19 - 22.01.19	4	Специалист отдела кадров
19	Информирование сотрудников об изменениях	23.01.19 - 24.01.19	2	Начальник отдела кадров
20	Организация отбора стажеров среди студентов с помощью case-интервью	25.01.19 - 07.02.19	10	Специалист отдела кадров
21	Подведение результатов конкурсного отбора	08.02.19 - 14.02.19	5	Специалист отдела кадров
22	Составление списков стажеров и их наставников	15.02.19 - 26.02.19	7	Специалист отдела кадров
23	Ведение программы стажировки	27.02.19 - 22.03.19	15	Наставник
23	Занесение информации о сотрудниках, стажерах, кандидатах в автоматизированную систему	25.03.19 - 26.04.19	25	Специалист отдела кадров

Окончание таблицы 3.5

№	Наименование мероприятия	Даты	Кол. дней	Ответственное лицо
24	Мониторинг деятельности стажеров на протяжении программы	15.02.19 - 15.04.19	60	Начальник отдела кадров
25	Получение обратной связи от стажеров	29.04.19 - 07.05.19	5	Наставник
26	Получение обратной связи от наставников	08.05.19 - 15.05.19	5	Начальник отдела кадров
27	Заключение трудовых договоров с наиболее эффективными стажерами	16.05.19 - 17.05.19	2	Специалист отдела кадров
28	Анализ эффективности проекта изменений	20.05.19 - 31.05.19	10	Начальник отдела кадров
29	Расчет экономической эффективности	03.06.19 - 11.06.19	7	Сотрудник планово-финансового отдела
30	Премирование наставников	10.06.19 - 11.06.19	2	Начальник отдела кадров

Таким образом, длительность проекта составила больше 11 месяцев с 01.07.18 до 11.06.19. В проекта задействованы начальник отдела кадров, сотрудник планово-финансового отдела, специалист отдела кадров.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы отбора в ООО «Стройкапитал»

Ранее был составлен план мероприятий по проекту совершенствования системы отбора в ООО «Стройкапитал». Данные мероприятия предполагают взаимодействие с ВУЗами, покупку программы для автоматизации системы отбора персонала, введение практики наставничества, применение case-интервью.

В проекте изменений принимают участие начальник отдела кадров, специалист отдела кадров, а также линейные руководители из отдела производства и

технического обеспечения, которые по результатам анализа эффективности были выбраны в качестве наставников для стажеров.

В таблице 3.6 представлена смета инвестиционных затрат на реализацию мероприятий по проекту.

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты проекта

№	Мероприятия	Затраты	Сумма, руб.
1	Анализ экономических показателей	Оплата специалиста планово-финансового отдела за 8 часов: $150*8=3\ 600$ руб.+ налог 30% = 1080	4 680
2	Кадровый аудит	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120*20=2\ 400$ руб.+ налог 30% = 720 руб. Канцелярские расходы = 2 000	5 120
3	Анализ внешней среды	Оплата специалисту отдела маркетинга за 20 часов: $120*20=2\ 400$ руб.+ налог 30% = 720 руб	3 120
4	Разработка рекомендаций для подсистемы отбора персонала	Доплата начальнику отдела кадров за 20 часов: $160*20=3\ 200$ + налог 30% = 960	4 160
5	Анализ автоматизирующих процесс отбора программ	Доплата начальнику отдела кадров за 20 часов: $160*20=3\ 200$ + налог 30% = 960	4 160
6	Выбор и покупка автоматизирующей программы	Доплата начальнику отдела кадров за 2 часа: $160*2=320$ + налог 30% = 96 Покупка программы: 25 000	25 416
7	Изучение метода case-интервью в строительной компании	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120*20=2\ 400$ руб.+ налог 30% = 720 руб.	3 120
8	Разработка программы стажировки для молодых специалистов	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120*20=2\ 400$ руб.+ налог 30% = 720 руб.	3 120
9	Сбор информации о ВУЗах по строительным специальностям	Оплата специалисту отдела кадров за 10 часов: $120*10=1\ 200$ руб.+ налог 30% = 360 руб.	1 560
10	Создание договоренностей с ответственными за практики и стажировки в ВУЗах	Доплата начальнику отдела кадров за 2 часа: $160*2=320$ + налог 30% = 96	416
11	Составление презентации о работодателе для выпускников	Доплата начальнику отдела кадров за 10 часов: $160*10=1\ 600$ + налог 30% = 480	2 080
12	Подготовка документов для программы стажировки	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120*20=2\ 400$ руб.+ налог 30% = 720 руб.	3 120

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятия	Затраты	Сумма, руб.
13	Создание положения «О стажировке»	Оплата специалисту отдела кадров за 10 часов: $120 \cdot 10 = 1\,200$ руб.+ налог 30% = 360 руб.	1 560
14	Информирование сотрудников об изменениях	Доплата начальнику отдела кадров за 2 часа: $160 \cdot 2 = 320$ + налог 30% = 96	416
15	Анализ эффективности проекта изменений	Доплата начальнику отдела кадров за 20 часов: $160 \cdot 20 = 3\,200$ + налог 30% = 960	4 160
16	Расчет экономической эффективности	Оплата специалиста планово-финансового отдела за 8 часов: $150 \cdot 8 = 3\,600$ руб.+ налог 30% = 1080	4 680
Итого			61 532

Таким образом, самое дорогое мероприятие среди инвестиционных затрат – это покупка лицензии на пользование программой автоматизации отбора персонала, стоимость которой составила 25 000 руб.

Бюджет инвестиционных затрат проекта представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Анализ эконом. показателей	4 680						4 680
Кадровый аудит	5 120						5 120
Анализ среды		3 120					3 120
Разработка рекомендаций			4 160				4 160
Анализ программ			4 160				4 160
Выбор и покупка программы			25 416				25 416
Изучение case-интервью			3 120				3 120
Разработка программы стажировки			3 120				3 120
Сбор инф. о ВУЗах				1 560			1 560
Создание договоров				416			416
Составление презентации о работодателе					2 080		2 080

Продолжение таблицы 3.7

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	Итого
Подготовка документов для стажировки						3 120	3 120
Создание полож. «О стажировке»						1 560	1 560
Итого	9 800	3 120	39 976	1 976	2 080	4 680	61 532

Таким образом, больше всего затрат приходится на сентябрь, когда производятся подготовительные к проекту работы.

Смета эксплуатационных затрат представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Затраты	Сумма, руб.
1	Разработка case-интервью	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120 \cdot 20 = 2\,400$ руб.+ налог 30% = 720 руб.	3 120
2	Анализ эффективности персонала	Доплата начальнику отдела кадров за 10 часов: $160 \cdot 10 = 1\,600$ + налог 30% = 480	2 080
3	Выбор наиболее эффективных сотрудников в качестве наставников для программы стажировки	Доплата начальнику отдела кадров за 10 часов: $160 \cdot 10 = 1\,600$ + налог 30% = 480	2 080
4	Проведение презентации в ВУ-Зах	Оплата специалисту отдела кадров за 20 часов: $120 \cdot 20 = 2\,400$ руб.+ налог 30% = 720 руб. Раздаточный материал = 2 000	5 120
5	Информирование студентов о возможности стажировки в компании	Оплата специалисту отдела кадров за 10 часов: $120 \cdot 10 = 1\,200$ руб.+ налог 30% = 360 руб.	1 560
6	Организация отбора стажеров среди студентов с помощью case-интервью	Оплата специалисту отдела кадров за 40 часов: $120 \cdot 40 = 4\,800$ руб.+ налог 30% = 1 440 руб.	6 240
7	Подведение результатов конкурсного отбора	Доплата начальнику отдела кадров за 2 часа: $160 \cdot 2 = 320$ + налог 30% = 96	416
8	Составление списков стажеров и их наставников	Оплата специалисту отдела кадров за 10 часов: $120 \cdot 10 = 1\,200$ руб.+ налог 30% = 360 руб.	1 560
9	Ведение программы стажировки	Оплата наставникам за 200 часов: $120 \cdot 200 = 2\,400$ руб. + налог 30% = 720	3 120

Окончание таблицы 3.8

№	Мероприятия	Затраты	Сумма, руб.
10	Занесение информации о сотрудниках, стажерах, кандидатах в автоматизированную систему	Оплата специалисту отдела кадров за 40 часов: $120 \cdot 40 = 5\,800$ руб.+ налог 30% = 440 руб.	6 240
11	Мониторинг деятельности стажеров на протяжении программы	Доплата начальнику отдела кадров за 40 часов: $160 \cdot 40 = 6\,400$ + налог 30% = 1 920	8 320
12	Получение обратной связи от наставников	Оплата специалисту отдела кадров за 10 часов: $120 \cdot 10 = 1\,200$ руб.+ налог 30% = 360 руб.	1 560
13	Заключение трудовых договоров с наиболее эффективными стажерами	Оплата специалисту отдела кадров за 5 часов: $120 \cdot 5 = 600$ руб.+ налог 30% = 130 руб.	730
14	Премирование наставников	Дополнительная премия наставникам в размере 20% от заработной платы. 10 наставников з/п $25\,000 \cdot 20\%$	50 000
Итого			92 146

По данным сметы эксплуатационных затрат можно отметить, что наибольшее количество затрат приходится на премирование наставников. Общая сумма премии составила 50 000 руб.

Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	Итого
case-интервью	346	346	346	346	346	346	346	346	346	3 120
Эффективность перс.	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2 080
Выбор наставников	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2 080
Презентации				853	853	853	853	853	853	5 120
Информирование					312	312	312	312	312	1 560
Организация отбора					1 248	1 248	1 248	1 248	1 248	6 240
Подведение рез-в						104	104	104	104	416
Составление списков						390	390	390	390	1 560
Ведение программы стажировки						780	780	780	780	3 120
Систематизация информации	693	693	693	693	693	693	693	693	693	6 240
Мониторинг деятельности стажеров						2 080	2 080	2 080	2 080	8 320
Получение обратной связи от наставников								780	780	1 560

Окончание таблицы 3.9

Мероприятия	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	Итого
Заключение ТД								365	365	730
Премирование наставников	5 555	5 555	5 555	5 555	5 555	5 555	5 555	5 555	5 555	50 000
Итого	7 056	7 056	7 056	7 909	9 469	12 823	12 823	13 968	13 968	92 146

Таким образом, сумма эксплуатационных затрат составила 92 146 рублей. Затраты распределены равномерно в течение проекта.

Генеральный бюджет представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого, руб.
июль 2018	9 800	-	9 800
август 2018	3 120	-	3 120
сентябрь 2018	39 976	7 056	47 032
октябрь 2018	1 976	7 056	9 032
ноябрь 2018	2 080	7 056	9 136
декабрь 2018	4 580	7 909	12 486
январь 2019	-	9 469	9 469
февраль 2019	-	12 823	12 823
март 2019	-	12 823	12 823
апрель 2019	-	13 968	13 968
май 2019	-	13 968	13 968
Итого	61 532	92 146	153 678

Таким образом, генеральный бюджет проекта составил 153 678 руб. Больше всего затрат приходится на сентябрь 2018 года, для которого характерны наиболее трудозатратные работы по подготовке и реализации проекта изменений.

Разработанный проект усовершенствования системы отбора персонала в исследуемой компании способствует повышению эффективности функционирования подсистемы отбора персонала, увеличение эффективности персонала в целом, а также сокращение издержек на персонал. Проект предполагает качественные изменения в структуре персонала, поскольку нацелен на «омоложение» персонала.

Выводы по главе 3

Планирование персонала в ООО «Стройкапитал» фактически отсутствует. Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из программы. Отбор производится по объявлениям в Интернете, газетных изданиях.

Конкуренции кандидатов при подборе кадров на вакантные должности практически нет. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата, резюме и собеседованию.

Увольнение обычно приводит к высоким финансовым потерям работодателя. Эти потери складываются из следующих статей: затраты, связанные с вакантным местом; затраты на подбор, отбор и наем нового работника, затраты на адаптацию нового работника.

В результате анализа системы отбора и найма персонала на предприятии были выявлены следующие недостатки:

1. В компании на начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста.
2. Отдел по управлению персоналом использует не самые эффективные варианты внешнего поиска.
3. Работа с высшими учебными заведениями и профессиональными училищами не ведется.
4. Конкурс резюме проводит специалист по персоналу, основываясь на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста.
5. В компании отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.
6. При приеме на работу значительная часть времени тратится на оформление различных бумаг, так как все документы заполняются в двух экземплярах.

Мероприятия по разработке схемы работы над вакансией: информация по описанию профессиональных качеств требуемого работника реализуется в виде заявки в отдел кадров организации; далее отдел кадров с помощью отпущенных

средств на поиск и отбор работников принимает решение о выборе источника привлечения кандидатов на данную должность; в начале собеседования специалист отдела кадров знакомится с кандидатом, озвучивает причины появления вакансии и основные требования необходимые для работы в ООО «Стройкапитал».

Генеральный бюджет проекта составил 153 678 руб. Больше всего затрат приходится на сентябрь 2018 года, для которого характерны наиболее трудозатратные работы по подготовке и реализации проекта изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы заключается в важности повышения эффективности деятельности организаций через совершенствование технологий работы с персоналом, в частности через привлечение изначально эффективных сотрудников и их дальнейшее развитие.

Отбор персонала – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

ООО «СтройКапитал» ведет строительство жилых объектов за счет собственных средств и на землях, принадлежащих компании исключительно на праве собственности.

Миссия ООО «СтройКапитал» - «Мы не просто создаем обособленные жилые объекты, мы занимаемся комплексным развитием территории застройки: разработкой стратегии использования коммерческих площадей, созданием социальных объектов с необходимой инфраструктурой и благоустроенной территорией». Миссия направлена на потребителей, подчеркивает комплексность подхода к работе, стратегическое мышление при работе над проектом, а также выгодное месторасположение строящихся объектов.

Издержки обращения товарной продукции организации в 2017 году выросли по сравнению с 2016 годом на 5,85%, а с 2015 годом – на 14,52%, что в первую очередь можно объяснить увеличением уровня цен на товары компании, которые приобретаются потребителями.

Уровень производительности труда в среднем за год в филиале ООО «СтройКапитал» на одного сотрудника в 2017 году по отношению к 2015 сократился практически на 15,68% и стал равняться 758,38 тыс. рублей.

В динамике за рассматриваемый период наблюдается рост среднесписочной численности работающих в ООО «СтройКапитал». В 2017 году их число составило 71 человек, что на 26 человек выше значения 2015 года. Данные изменения

произошли в основном за счет увеличения рабочего персонала (на 21 человек по сравнению с 2015 годом).

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2015-2017 гг. колеблется в пределах 50-60%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки в компании

Мероприятия по разработке схемы работы над вакансией: информация по описанию профессиональных качеств требуемого работника реализуется в виде заявки в отдел кадров организации; далее отдел кадров с помощью отпущенных средств на поиск и отбор работников принимает решение о выборе источника привлечения кандидатов на данную должность; в начале собеседования специалист отдела кадров знакомится с кандидатом, озвучивает причины появления вакансии и основные требования необходимые для работы в ООО «Стройкапитал».

Генеральный бюджет проекта составил 153 678 руб. Больше всего затрат приходится на сентябрь 2018 года, для которого характерны наиболее трудозатратные работы по подготовке и реализации проекта изменений.

Разработанный проект усовершенствования системы отбора персонала в исследуемой компании способствует повышению эффективности функционирования подсистемы отбора персонала, увеличение эффективности персонала в целом, а также сокращение издержек на персонал. Проект предполагает качественное изменения в структуре персонала, поскольку нацелен на «омоложение» персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. – СПб., Питер, 2004. – с. 344–345.
2. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие / А.Н. Аверин. Рос. акад. Образования, Моск. психол.-социал. ин-т. 3-е изд. / СПб., Питер, 2007. – с. 342 – 345.
3. Андреев, А.А. Введение в управление персоналом / А.А. Андреев. – М.: Логос, 2010. – С.13.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебник / Д.А.Аширов. – М.: Проспект, 2013. – с. 432.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю.Базаров. – М., 2011. – с. 315.
6. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом // О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2001. – с. 388.
7. Брагина, З.В. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации» / З.В.Брагина – М.: КНОРУС, 2015. – с. 125.
8. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – М.: Триада, ЛТД, 2015. – с. 412.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. / О.С.Виханский – М.: Магистр; ИНФРА–М, 2012. – с. 456.
10. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Банки и биржи / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2014. – с. 315.
11. Глазов, М.М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал – менеджмента, Учебник. – Издательство: Андреевский издательский дом, 2012. – с. 150.
12. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В.Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – с. 292.

13. Демина, Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008, № 12. – С. 5.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б.Дуракова. – М.: Центр, 1998г., с.10.
15. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 311 с.
16. Занковский, А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для ВУЗов / А.Н.Занковский. – М.: Флинта, 2004. – с. 208.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.
18. Коргова, М.А. Становление кадрового менеджмента в организациях современной России (на материалах региона юга России): монография / М.А. Коргова. – М.: Социально-гуманитарные знания, 2005. – с. 208.
19. Магура, М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации / М.И.Магура. – 2000.- №7. – С. 41.
20. Особенности подбора персонала в строительной отрасли [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nsp.su/useful/analitics/a155/>
21. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Т. Питерс; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2005. – 210 с.
22. Плешин, Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.И.Плешин. – СПб, 1995г. С.34
23. Татарников, А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А.А. Татарников. – М.: Дело, 2002. – 387 с.
24. Тебекин А.В. Управление персоналом : учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В.Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 182 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Диаграмма Ганта

