## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ HR-ТЕХНОЛОГИЙ В КОМПАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

2015

# **СОДЕРЖАНИЕ**

# ВВЕДЕНИЕ

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

# 1.1 Понятие малого бизнеса как сектора экономики

# 1.2 Оценка персонала малого предприятия - сущность, цели, подходы

# 1.3 Система и методы оценки кадрового резерва

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «СОШИН»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ООО «Сошин»

# 2.2 Анализ кадрового потенциала организации

# 2.3 Анализ действующей системы оценки кадрового резерва

# ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ HR-ТЕХНОЛОГИЙ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

# 3.1 Предложения по выбору концепции системы оценки персонала, входящего в кадровый резерв

# 3.2 Организационно-нормативное обеспечение и оценка эффективности изменений

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

# **ВВЕДЕНИЕ**

Развитие рыночных отношений в нашей стране определило несколько важных направлений, одним из которых выступает развитие компаний малого бизнеса. Однако в настоящее время различные преобразования в формах и методах управления, направленные на стимулирование предпринимательской активности, часто недостаточно эффективны и не достигают запланированных целей.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

На первое место в системе управления компаний малого бизнеса выдвигается эффективная работа с персоналом. Именно от того, как поставлена работа с персоналом, какие HR-технологии используются, зависят и удачные решения, и общие проблемы функционирования организации. Одной из причин неэффективного функционирования малого предпринимательства выступает слабый уровень подготовленности кадров, вовлеченных в процесс управления организацией, в силу чего проявляется их неспособность на высоком профессиональном уровне решать сложные и нетрадиционные задачи. Для решения данной проблемы необходимо в первую очередь выстроить эффективную систему оценки персонала в целом и кадрового резерва в частности.

В настоящее время среди HR-технологий выделяют следующие направления: рекрутинг; адаптация персонала; развитие персонала; оценка персонала; формирование и работа с кадровым резервом; мотивация персонала; корпоративная культура; кадровое делопроизводство и т.д.

Основная цель применения HR-технологий проявляется в формировании личности, обладающей высокой ответственностью, высокой квалификацией, приобщенной к целям компании. Использование HR- технологий ставит своими задачами реализацию высокого профессионального уровня кадров, принимающих решения, а, следовательно.

В современных условиях одним из важнейших направлений совершенствования системы и структуры компании является правильно отобранный персонал на руководящую должность из кадрового резерва.

Своевременная и успешная оценка кадрового резерва является сегодня важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современными компаниями создаются специальные системы и методы отбора кандидатов на руководящую должность из кадрового резерва.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Важность работы с кадровым резервом для малых предприятий обуславливается еще и тем, что происходит значительная экономия средств на поиски персонала, его обучение, адаптацию.

В последнее время наиболее актуальной становится проблема выбора подходящего руководителя компании малого бизнеса, которая проявляется в сложностях формирования критериев оценки, используемых для определения лучшего кандидата из кадрового резерва. Пока, как правило, применяются стандартизированные методы и формы оценки сотрудников из кадрового резерва при выдвижении на руководящую должность. Поэтому в рамках данной работы наибольшее внимание будет уделено такой HR-технологии как оценка персонала.

Объектом исследования является оценка персонала организации. Предметом исследования являются методы оценки кадрового резерва. Цель работы состоит в разработке критериев оценки кадрового резерва.

В соответствии с указанной целью были поставлены и решены следующие задачи, отражающие логику работы:

 исследовать теоретические и методологические основы оценки персонала;

 выявить проблемы использования критериев оценки кадрового резерва в компании ООО «Сошин»;

 разработка и внедрение новых критериев оценки кадрового резерва в компании ООО «Сошин».

В качестве гипотезы исследования выступает предположение, что при использовании новых критериев и методов оценки кадрового резерва будет повышена эффективность деятельности специалистов из кадрового резерва.

Практическая значимость работы проявляется в том, что разработанные новые критерии оценки могут быть использованы в компании ООО «Сошин» для улучшения отбора руководителей из специалистов из кадрового резерва.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и зарубежных авторов по проблемам управления персонала. В частности были использованы труды таких специалистов как А.И Балашова, А.В. Бычковой, А.Г. Дементьева, А.П. Егоршина, В.М. Маслова, Д.Е. Мякушкина, Ю.Г. Одегова, Ю.А. Цыпкина, С.А. Шапиров и многих других.

Информационной основой исследования явились законодательные и нормативные акты по управлению персоналом, а также практические материалы объекта наблюдения.

При выполнении работы были использованы следующие методы: теоретические методы (сбор и анализ информации), а также эмпирические методы (метод опроса; метод анализа данных; метод сравнения; интервью; практический метод).

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**

# **1.1 Понятие малого бизнеса как сектора экономики**

Сегодня предпринимательство (бизнес) - это самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами (юридическими или физическими), зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. Эффективность предпринимательской деятельности может оцениваться не только размерами полученной прибыли, но и изменением стоимости бизнеса. Предпринимательство - это важнейший атрибут рыночной экономики, пронизывающий все её институты.

В современном мире особое значение для экономики имеет процесс развития малого предпринимательства. Малое предпринимательство - это сектор бизнеса, во многом определяющий темпы экономического роста, состояния занятости населения, структуру и качество валового национального продукта. И если крупный бизнес - это стержень современной экономики, то малый и средний бизнес - связующие его звенья. Поэтому развитие малого бизнеса важно как для всей России в целом, так и для отдельно взятого региона.

На практике основными критериями отнесения предприятия к малым и средним являются, так называемые, количественные, качественные и комбинированные показатели. Чаще всего основным количественным показателем является численность занятых на предприятии, годовой оборот, размер уставного капитала и т.д.

Закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства»

№209- ФЗ от 24 июля 2007 года1 разделяет малый и средний бизнес по следующим критериям: численность, предельная выручка.

Качественные критерии квалифицируются исходя из структуры внутренней среды (снабжение, производство, сбыт, планирование, управление, анализ, контроль и т.д.) и внешней среды (узкая специализация, упрощенная система сбыта, производства, управления и т.д.) малого предприятия.

Комбинированный подход предполагает экономическое и статистическое определение малого предприятия, используя качественно- количественные критерии.

Так как объектом наблюдения в дипломной работе выступает агентство недвижимости ООО «Сошин», то есть малое предприятие, оказывающее услуги, остановимся на особенностях малого бизнеса сферы услуг.

Услуги являются результатом трудовой деятельности, выступая в виде полезного эффекта, удовлетворяющего определенные потребности человека. Услуги в условиях рыночной экономики выступают на определенном рынке, называемом рынком услуг. Рынок услуг - это сфера обмена услугами, которые являются результатом труда предприятий непроизводственной сферы (сферы сервиса).

Сфера услуг является сложным механизмом, охватывающим большое количество организаций, преимущественно относящихся к малому и среднему сектору экономики, оказывающих разнообразные услуги всем субъектам рынка (домохозяйствам, предприятиям, государству).

Необходимо отметить, что новые услуги часто появляются в дополнение к уже существующим услугам. Так, например, подбор недвижимости в рамках риэлторских услуг сегодня требует оказание сопутствующих юридических, оценочных и прочих услуг.

Для понимания нюансов функционирования малого предприятия, необходимо опираться на общие особенности рынков услуг:

1) организации, которые оказывают услуги, преимущественно являются субъектами малого или среднего бизнеса;

2) рыночные действия и предложения для удовлетворения потребителей отличает высокая динамичность;

) потребители услуг (работ) тесно взаимодействуют с исполнителями при реализации услуг;

) услуги отличает высокий уровень диверсификации и степень индивидуализации в обслуживании;

) ярко выражена территориальная сегментация услуг;

) рынок услуг является высоко чувствительным к любым изменениям конъюнктуры рынка;

) процесс оказания услуги отличает, как правило, высокая трудоемкость;

) для рынка услуг характерна высокий уровень оборачиваемости капитала при довольно коротком производственном цикле;

) существенным признаком услуги является неопределенность результата до ее потребления.

Опираясь на указанные характеристики услуг и особенности организаций, их оказывающих, можно предположить, что управление подобными организациями выступает не менее сложным процессом, чем управление крупным промышленным предприятием, так как сфера сервиса является более чувствительной к изменениям рыночной конъюнктуры, что требует высокой эффективности при организации бизнеса.

Таким образом, выделим ряд факторов, формирующих преимущества организаций сферы услуг:

1) узкая специализация;

2) незначительные затраты на администрирование;

) быстрота принятия решений;

4) высокая степень риска для руководителей;

) можно вести бизнес с использованием практик аутсорсинга;

6) применение недорогих инновационных систем.

Узкая специализация небольших организаций сферы услуг позволяет им сосредоточить свое внимание на выполнении определенного перечня работ, что позволяет добиться высокого уровня технической и управленческой эффективности при достаточно небольших расходах на деятельность.

Незначительность расходов на администрирование достигается за счет того, что управленческий аппарат таких организаций состоит из небольшого числа руководителей (специалистов). А с помощью специализации существует вероятность получить высокую эффективность в управленческой сфере.

Большой уровень конкуренции диктует необходимость принятия быстрых и адекватных решений. Безусловно, малые компании являются более мобильными и гибкими, так как здесь в отличие от крупных предприятий отсутствует часть бюрократических барьеров.

Небольшое число управленцев и быстрота принятия решений увеличивают степень риска и высокую ответственность для владельца (руководителя) малого предприятия. Однако, данный фактор нужно относить к преимуществу малых предприятий, так как риск имеет и обратную сторону, генерируя высокую прибыльность деятельности.

В небольших организациях отсутствует ряд вспомогательных структур, коими обладают крупные предприятия. Выходом из данной ситуации может стать аутсорсинг *-* системапривлечения сторонних исполнителей с целью решения части вопросов. Организациям необходим лишь грамотный руководитель, способный вовремя привлекать необходимых подрядчиков, выставлять перед ними четкие задачи, уметь координировать их работу и контролировать процесс выполнения задач данными исполнителями.

В настоящее время на первое место в системе управления компаний малого бизнеса выдвигается эффективная работа с персоналом. Одним из факторов неэффективного функционирования малых компаний выступает слабый уровень подготовленности кадров, вовлеченных в процесс управления организацией. Для решения данной проблемы необходимо в первую очередь выстроить эффективную систему оценки персонала в целом и кадрового резерва в частности.

Оценка персонала является многоцелевой функцией в общей системе управления кадрами. Она влияние на последующие изменения в таких элементах управления персоналом как его формирование, использование, развитие. На показатели результатов оценки персонала в разной мере оказывают влияние различные факторы, которые можно подразделить на естественно-биологические, социально-экономические, технико - организационные, социально-психологические и т.д.

К числу основных факторов влияния на оценку персонала относятся степень организации условий труда, уровень профессионализма, отношения к труду, степень ориентации работников на получение максимально высоких результатов деятельности, высокий уровень стрессовых ситуаций, интенсивность работы, готовность к переменам, стремление к саморазвитию, общий потенциал работников.

Кроме того, важным показателем качества работы персонала выступает потребительская (клиентская) оценка деятельности персонала.

Ряд показателей использования персонала, таких как уровень текучести кадров и их стабильность, находятся в сильной зависимости от внешних факторов, к которым относятся трудовая миграция (регулируемая и нерегулируемая), динамика воспроизводства трудовых ресурсов (расширенное, прямое, суженное), общее состояние экономики страны, уровень жизни населения.

Немаловажным является и тот факт, что оценка персонала позволяет выявлять возможные резервы улучшения деятельности организаций и обеспечивать наиболее эффективные направления для их развития.

# **1.2 Оценка персонала малого предприятия - сущность, цели, подходы**

По результатам оценки и практической работы персонал малых предприятий целесообразно ежегодно оценивать. Регулярная оценка персонала, не только выдвинутого в резерв, но и всех руководителей и специалистов, имеет огромное значение для повышения их творческой активности и результатов их труда.

Оценка работников преследует цель определения оптимальной пригодности работника, его перспектив развития и продвижения по службе; основных недостатков, требующих исправления; содержание повышения квалификации; для разработки и использования системы оплаты и стимулирования труда3.

Объективной оценке руководителей и специалистов в значительной мере способствует периодически проводимые аттестации, которые призваны определить качества работника и установить меру соответствия уровня его квалификации требованиям занимаемой им должности. Аттестация дает анализ трудовой, общественной деятельности и поведения личности в коллективе. В Положении о порядке проведения аттестации указано, что она осуществляется в целях наиболее рационального использования руководителей и специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное им дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышения их деловой квалификации и др.

Среди проблем оценки работников можно выделить три основных: содержание, методы и процесс оценки.

Содержание оценки определяется оценкой личных качеств персонала, их труда и результатов работы. Чтобы оценить личные качества работников целесообразно сопоставлять их личные качества с определенными критериями квалификационно-должностной модели, в которой описываются необходимые качества для занимаемой должности. Помимо оценки по указанной модели может применяться сравнение качеств одного работника с качествами других аналогичных сотрудников. В оценку труда включаются также оценка затрат времени в сравнении с нормативными показателями и оценка уровня сложности работ.

Оценка результатов труда позволяет дать прямую оценку личных результатов, чаще по категории качества, и косвенную оценку - то есть оценить вклад каждого сотрудника в результат общей работы определенного отдела или организации в целом.

Оценка затрат времени наиболее простая оценка. Однако, чтобы качественно ее провести, необходимо сопоставлять только идентичные работы, так как бессмысленно сравнивать время работы сотрудника планового отдела и сотрудника отдела продаж. Можно сравнивать труд двух работников по времени лишь при выполнении ими одинаковых обязанностей, то есть при условии, что у них одинаковый перечень работ. Таким образом, сначала надо провести классификацию работ, затем определить фронт работ каждого сотрудника, и только потом оценивать затраты времени.

Естественно, важно оценивать фактическую продолжительность рабочего дня и временными затраты. У многих работников часто рабочий день выходит за пределы официальных нормативов. С другой стороны, у некоторых сотрудников лишь в редкие периоды времени оказывается перегруженной значительная часть рабочего дня.

Оценка сотрудников организации по затратам времени предполагает учитывать еще один аспект. Так, сотрудники должны выполнять обязанности, соответствующие занимаемых ими должностей. Однако, на практике на ряд сотрудников возлагают дела, прямо не соответствующие его трудовым функциям. Отсюда, важно понимать, что даже самое добросовестное выполнение работ второстепенного порядка не подлежит оценке. Кроме того, важно разделять работы на свойственные должности и не соответствующие ей.

После выделения «свойственных» работ идет этап их классификации. Прежде всего, выделяют планируемые работы. Рост веса планируемых работ увеличивает ориентированность сотрудника на цели организации. Огромное значение имеет разделение нормируемых и ненормируемых работ, но для многих работ установленные нормативы оказываются некачественными. Может применяться и такая группировка работ как «повседневная»,

«текущая», «периодически повторяющаяся», «нерегулярная», «редко повторяющаяся» деятельность. В анализе полезно также классифицировать работы на выполняемые по стандарту, допускающие алгоритмичность, и работы, требующие творческого подхода.

Таким образом, оценка по затратам времени полезна, но явно не достаточна для сравнения двух работников.

Для оценки сложности труда предлагается рассматривать следующие факторы:

 широта деятельности;

 уровень самостоятельности выполнения сотрудником порученных ему обязанностей;

 объем функций;

 степень ответственности.

В методических рекомендациях НИИ труда сложность труда связывается со следующими факторами:

1. В первую очередь, необходимо проводить анализ функций, составляющих содержание труда конкретного работника, где значение имеют разнообразие выполняемых операций и наличие сложных комплексных работ.

2. Важным показателем сложности труда выступает уровень самостоятельности работника. Чем большая самостоятельность требуется от него, тем более сложной считается работа.

3. Каждая работа содержит определенные элементы предварительного планирования, контроля, анализа и т.д. Поэтому необходимо учитывать масштаб и сложность руководства. Также для оценки сложности труда важно учитывать характер и степень ответственности.

К указанным основным факторам можно рассмотреть и дополнительные. Так, например, сложность труда возрастает, если увеличивается удельный вес творческих работ. Показателями сложности работы выступают степень повторяемости некоторых ее частей; использование контактов и связей, необходимых для выполнения работы, а также условия работы. Чтобы количественно оценить эти факторы была разработана балльная оценка.

Надо оценивать не столько итоги деятельности сотрудника, сколько его трудовой потенциал. Проблемой такой оценки работника является то, что ее нужно производить не для решения новых задач, а в рамках подбора кадров, зачисления в резерв, выдвижения на новую должность или ротации.

Оценка личных качеств работника хорошо дополняет оценку итогов. В общем виде требования к личным качествам можно объединить в 3 основные группы:

 требования к знаниям;

 требования к умениям;

 свойства характера.

Итак, итоговая оценка должна быть комплексной, включающей анализ личностных качеств каждого сотрудника, их труда и результатов труда. Необходимо рассматривать каждого сотрудника как цельную личность, органическое единство всех качеств. Только с помощью интегрального подхода можно объективно оценить те или иные качества, и только с этой позиции их можно рассматривать.

Для обеспечения объективности оценки, прежде всего, необходимо привлекать для этих целей широкий круг членов организации. Коллективность оценки позволит избежать однобокости в суждениях и пристрастности отзывов о результатах труда сотрудников. Помимо этого, для обеспечения качественной оценки важно определить ее информационное обеспечение.

К методам оценки относятся программы и методы сбора, обработки и оформления информации, необходимой для оценки. Процесс оценки: где производится оценка, кто производит оценку, периодичность оценки, порядок проведения оценки, оформление ее результатов и порядок реализации результатов оценки.

Таки образом, имевший ранее широкое распространение при подборе и расстановке кадров метод проб и ошибок, стихийность и импровизация во всех организациях должны быть заменены научным подходом к оценке кадров, объективными критериями оценки человеческого труда, человеческих возможностей.

В кризисные времена даже самая гуманная оценка создает стресс и демотивирует персонал. К тому же профессии обновляются столь стремительно, что классическая оценка персонала фиксирует навыки и знания, которые уже устарели. И с каждым годом все большее количество людей, отчаявшись следовать постоянно меняющимся требованиям, приходят к мнению, что их возможности ограничены и развиваться им некуда. Поэтому работодателям стоит пересмотреть методы оценки персонала. Оценка персонала должна служить улучшению мотивации, повышению вовлеченности и лояльности сотрудников, независимо от того, работают ли ваши сотрудники под угрозой сокращения или вы с трудом находите их на рынке.

Для адаптации классической оценки персонала нужно выполнить три шага. Повысить долю субъективных методов оценки: встреч сотрудников с руководителем, самооценки и таких мероприятий, как центры развития, в которых участники оценивают друг друга. Пусть оценщик выступает не в роли наблюдателя, а в роли партнера по диалогу. Возможно, точность оценки снизится, но качество оценки - это не только цифры и графики в отчете для руководителя. Намного важнее, какой мотивирующий и развивающий эффект оказала процедура оценки на участника. Увидел ли он свои ограничения, осознал ли, какие знания и навыки ему нужно развивать, определил ли набор ближайших действий по самоусовершенствованию?

Сопровождать проводимую оценку постановкой долгосрочных карьерных целей сотруднику. Краткосрочные цели сотруднику из-за неясности экономической ситуации поставить сложно, а постановка долгосрочных целей мотивирует. Это могут быть долгосрочные цели профессионального развития независимо от того, в какой компании будет развиваться сотрудник.

Внести в оценку элементы наставничества, включить вопросы и кейсы, которые бы побуждали сотрудника к осмыслению профессионального развития. Почему он выбрал данную профессию? Что привлекало в ней в начале карьеры и какие профессиональные достижения можно капитализировать в будущем? Какие виды деятельности получаются хорошо и приносят удовольствие, а от каких стоит отказаться? Целостный анализ собственных профессиональных качеств даст сотруднику гораздо больше пищи для размышлений, нежели стандартное обсуждение результатов оценки по компетенциям. Одновременно компания сможет дополнительно оценить мотивацию и карьерные планы сотрудника.

Перечисленные выше примеры корректировки оценочных процедур позволят сбалансировать отношения между работодателем и сотрудником. В последние годы, когда шло активное внедрение передовых технологий управления персоналом, сотрудник был скорее объектом для воздействия со стороны кадровых служб.

Они пытались добиться вовлеченности, удовлетворенности и даже счастья сотрудников, и при этом сотруднику все время предлагалось кем-то быть и чему-то соответствовать. А если внести в оценку больше элементов диалога, сотрудник сможет активнее осмыслить свое развитие в данной компании и свой карьерный путь вообще. Что, в свою очередь, снизит стресс при проведении оценки и сделает ее инструментом мотивации к развитию, несмотря на сложные экономические условия.

# **1.3 Система и методы оценки кадрового резерва**

Все HR специалисты малых предприятий знают, что найти эффективного, результативного, нужного для компании руководителя сложно и дорого, а развитие своих кадров надо слишком длительный процесс. К тому же не каждый сотрудник может стать хорошим руководителем.

Оценка кадрового резерва является многоцелевой функцией, которая помогает решить глобальный ряд управленческих задач и сформировать эффективную систему управления организацией. Большое количество направлений оценки кадрового резерва необходимо разбить на явные и латентные цели.

Выделим задачи системы оценки кадрового резерва согласно рис 1.3.1.:

 подбор кадров (включающий планирование потребности в кадрах, собственно подбор новых сотрудников, их отбор для решения определенных задач и проектов);

 оценка уровня соответствия сотрудников занимаемым должностям, расстановка персонала (включающей процедуры аттестации, прогнозирования карьерного роста сотрудников, расстановки кадров - повышения, понижения, ротации и др.);

 повышение эффективности использования персонала и совершенствование их труда (определяется степень загрузки сотрудников, совершенствуются приемы, методы работы и стили управления и др.);

Схему взаимозависимости целей организации и целей оценки кадрового резерва представим на рис. 1.3.1.

 определение объема внутрифирменной документации (профессиограммы, описания рабочих мест, матрицы распределения ответственности, штатное расписание, нормативная документация, должностные инструкции и др.);

 совершенствование структуры управленческого аппарата (с обоснованием численности, совершенствованием структуры кадров по должностям, определением уровней квалификации, определением функциональных ролей сотрудников, исключением задублированности должностей и др.);

 обучение и повышение квалификации сотрудников (разрабатываются программы обучения и повышения квалификации,

определяются направления для саморазвития и профессиональной адаптации сотрудников);

 оптимизация мотивации персонала (совершенствование механизмов стимулирования сотрудников по результату их трудовой деятельности, премирования или взыскания и др.);

 совершенствование психологического климата в коллективе (путем выявления зачинщиков конфликтных ситуаций, определения совместимости сотрудников, обоснования распределения ролей между членами команды и др.).

Любое управленческое решение обуславливается и основывается, в том числе, на той информации, которая получена с помощью оценки кадрового резерва. Данная зависимость между решением задач управления организацией и оценки ее сотрудников, включенных в кадровый резерв, отражена на рис. 1.3.2.

Таким образом, многоцелевое направление оценки сотрудников, ее возможности и тесная взаимосвязь с целями деятельности организации определяют оценке персонала одно из главных мест в общей системе управления организацией.

Ключевая задача при проведении оценки сотрудников заключается в формировании предмета оценки, так называемой системы критериев, с помощью которых будут оцениваться сотрудники кадрового резерва (рис. 1.3.3)

Планомерная работа с резервом кадров позволяет сформировать его качественный состав, организовать эффективное обучение и развитие будущих руководителей, претендующих на ключевые должности, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. На каждую ключевую должность рекомендуется подбирать не менее двух кандидатур.

Подготовка резерва кадров ставит своей целью развитие персонала и организации в целом, повышение мотивации руководителей и специалистов, создание здоровой конкурентной среды. Способность выявлять и успешно готовить к работе на высокой должности будущих руководителей является важнейшим фактором успеха организации в конкурентной борьбе.

Резерв кадров - это линейные и функциональные руководители и специалисты, обладающие организаторскими способностями, отвечающие предъявляемым к конкретному уровню управления требованиям, прошедшие целевую квалификационную подготовку.

Успешные компании предпочитают формировать резерв кадров из числа своих сотрудников, так как заинтересованы в их профессиональном росте на всех уровнях иерархии.

Целенаправленная работа с резервом кадров позволяет организации:

 оперативно заполнять вакансии;

 обеспечивать преемственность в управлении;

 планомерно продвигать сотрудников по служебной лестнице;

 управлять процессом развития персонала;

 повышать мотивацию сотрудников;

 закреплять сотрудников в организации;

 повышать лояльность персонала;

 формировать сильную корпоративную культуру.

У работника, включенного в резерв кадров, появляется возможность занять ключевую должность в организации, развиваться в занимаемой должности, получать новые знания и опыт.

Специалисты в области управления выделяют два вида резерва в организации:

 резерв кадров на выдвижение,

 резерв молодых специалистов с высоким потенциалом к продвижению.

Каждая группа имеет свою специфику как при формировании, так и при развитии. Резерв кадров на выдвижение формируется под конкретную должность, при этом учитывается способность резервиста работать в этой должности. Работа с резервом молодых специалистов не носит целевого характера. Молодые резервисты готовятся к руководящей работе в организации без привязки к определенной должности.

При подготовке резерва молодых специалистов внимание уделяется пониманию специфики деятельности организации, ее корпоративной культуре, формированию корпоративного духа, развитию чувства преданности организации. Организация стремится познакомить резервистов с различными сторонами ее управления и предоставляет возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах. При отборе молодых специалистов, как правило, учитывается возраст (до 30 лет), наличие высшего образования и потенциала для продвижения по карьерной лестнице, знание иностранного языка.

Основными принципами работы с резервом кадров являются:

 ежегодный пересмотр схем замещения должностей;

 разработка и ежегодная корректировка индивидуальных планов развития резервистов;

 постоянный контроль и оценка деятельности и потенциала резервистов;

 взаимодействие линейных руководителей и службы управления персоналом по формированию и развитию резерва.

Сформированный резерв кадров на выдвижение может быть открытым и закрытым. При открытом подходе усиливается мотивация, повышается инициативность, ответственность, дисциплина, лояльность персонала. Однако, при таком подходе могу возникать неоправданно высокие ожидания резервистов на обязательный карьерный рост в ближайшем будущем.

Закрытый резерв исключает конфликты между сотрудниками и излишний ажиотаж вокруг процесса подготовки, но он не дает получить преимущества открытого.

Процесс подготовки резерва кадров требует постоянного контроля со стороны высшего руководства, менеджеров по персоналу. Многие организации решают проблему преемственности в управлении в оперативном порядке в момент освобождения ключевой должности.

Планирование преемственности - это процесс, в ходе которого на случай освобождения управленческой должности обеспечивается наличие квалифицированного сотрудника, способного занять эту должность.

|  |
| --- |
| Разработка положения о резерве кадров на выдвижение |
| Формирование комиссии по резерву кадров |
| Определение ключевых должностей |
| Расчет численности резерва кадров |
| Определение профиля ключевой должности |
| Поиск и оценка кандидатов в резерв |
| Утверждение списка резервистов |
| Выявление несоответствия имеющихся компетенций с требуемыми |
| Разработка плана индивидуального развития резервиста |
| Развитие требуемых компетенций |
| Назначение на должность при условии ее освобождения и готовности кандидата |

Процесс подготовки резерва кадров на выдвижение

На приведен процесс подготовки резерва кадров на выдвижение, который должен начинаться с издания приказа руководителя, разработки положения о резерве кадров и назначения координатора системы из числа высших руководителей, определения ключевых должностей. Положение о резерве кадров на выдвижение готовит служба управления персоналом. Положение утверждается руководителем организации.

Численность резерва зависит от количества ключевых должностей в организации и количества кандидатов в резерв на одну ключевую должность.

Успешная организация стремится иметь несколько хорошо подготовленных кандидатов на каждую ключевую должность.

Определение профиля ключевой должности позволяет обеспечить качественный подбор кандидатов в резерв, поиск и оценку которых осуществляют руководители подразделений, служба управления персоналом, комиссия по резерву кадров. Подбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности, результатов работы в занимаемой должности, степени готовности кандидата к занятию ключевой должности.

Комиссия по резерву кадров формируется из числа руководителей организации и подразделений, а также высококвалифицированных специалистов. Комиссия по резерву должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личных качеств специалистов, зачисленных в резерв.

План индивидуального развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между «портретом идеального руководителя» организации и «портретом преемника». Это может быть повышение квалификации, стажировки, ротация, дублирование, коучинг, участие в конференциях, выставках и других мероприятиях.

При освобождении ключевой должности оценивается готовность кандидата к назначению, при определении которой учитываются результаты реализации плана индивидуального развития, работа в занимаемой должности, авторитет в организации.

Контроль за формированием и развитием резерва кадров осуществляет служба управления персоналом. В обязанности руководителя службы управления персоналом должно входить изучение и обобщение материалов из подразделений на кандидатов в резерв, разработка плана мероприятий по развитию резерва, разработка предложений по изменению состава резерва, обобщение и анализ результатов формирования и развития резерва кадров. При проведении анализа отражается качественный состав резерва, содержание подготовки резерва, результаты выполнения индивидуальных планов развития, количество резервистов, выдвинутых за определенный период на вышестоящие должности, оценка их деятельности в новой должности.

Наличие кадрового резерва позволяет организации планомерно готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и развитие резервистов. При этом обеспечивается плановое замещение должностей, безболезненная смена поколений, преемственность управления. Подготовку резерва кадров следует рассматривать как целевую комплексную программу организации, связанную с кадровой политикой.

Одна из самых распространенных и типичных ошибок при оценке персонала - это несоответствие между реальными целями и заявленными. К примеру, зачастую в качестве цели оценки персонала выступает определение потребностей работников в обучении, но по итогам оценки проходят массовые сокращения и увольнения. Одним из возможных решений данной ситуации может быть использование оценки потребности в обучении работников силами их непосредственных руководителей.

Возможной ошибкой в процессе оценки персонала может быть отсутствие моделей компетенций, соответствующих должностям оцениваемых работников. Без таких моделей становится непонятно, что оценивать и какие критерии использовать, что приводит к ненужным затратам ресурсов, в силу того, что ценность результатов таковой оценки практически нулевая.

Подчас в ходе оценки персонала используются некорректные или неподходящие методики, как правило - перенятые из клинической психологии. Такие методы можно применять в качестве вспомогательного инструмента, но не в качестве основных, так как их результаты практически не соотносятся с профессиональными компетенциями.

Помимо типичных ошибок и недостатков в оценке персонала можно выделить следующие нюансы:

 зависимость от «эффекта края» - в памяти руководителей остается только последний период работы (неделя, день), остальное время выпадает из оценки;

 предвзятость наблюдателей, в результате чего особенности личных отношений заменяют результаты оценки;

 действие стереотипов в отношении половозрастных характеристик персонала, его семейного положения и пр.;

 зависимость от сложившегося авторитета, когда работник объективно заслуживает негативной оценки, но под воздействием своего авторитета получает хорошие оценки;

 боязнь крайних суждений, когда работникам даются усредненные оценки;

 зависимость от эффектов контраста и похожести, когда наблюдатель старается выделить у работника черты, противоположные собственным или наоборот, схожие;

 отсутствие дифференциации при оценке группы (отдела, подразделения), хотя даже если отдел достиг плохих результатов, это не означает, что его работники плохо себя проявили.

Все вышеуказанное подтверждает, что оценка персонала требует максимально квалифицированного подхода к данному процессу.

# **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «СОШИН»**

**2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ООО «Сошин»**

Объектом исследования в рамках данной работы выступает общество с ограниченной ответственностью «Сошин» (далее по тексту работы - ООО «Сошин»).

Основное направление деятельности - предоставление риэлторских услуг.

Компания «Сошин» осуществляет полный комплекс профессиональных услуг на рынке недвижимости. В списке услуг компании

– покупка, продажа, обмен, аренда жилья и коммерческой недвижимости. Компания работает с многими банками города по ипотечным программам, оказывает юридические услуги в сфере недвижимости. В агентстве действует отдел коммерческой недвижимости, отдел вторичной недвижимости, есть собственный Аналитический центр.

Основные ценности компании:

 высокий профессионализм в оказании услуг, который минимизирует риски и приносит максимально качественный результат;

 открытость, профессиональная честность, гарантии и уважение к клиенту;

 благоприятные условия для профессиональной реализации и роста благосостояния каждого сотрудника. Здесь ценят компетентность, результативность, ответственность и приверженность компании;

 рост материальных и профессиональных активов компании - основа для лидерства на рынке, социальной защищенности и материального благополучия сотрудников и акционеров.

Организационная структура организации сложилась по типу линейно- функциональных структур управления. Управление в данной фирме осуществляется линейными и функциональными руководителями, объединенными общим начальником (генеральным директором).

Основной кадровый актив организации - это риэлторы. Именно из данной категории сотрудников формируется основной кадровый резерв на выдвижение сотрудников на руководящие должности. Представим описание основных должностных обязанностей риэлтора:

 участвует в переговорах с потенциальными продавцами и покупателями по вопросам заключения договоров;

 объясняет возможные схемы работы;

 представляет интересы своих клиентов, направляет своего клиента в сторону принятия верного решения. Это касается оценки стоимости недвижимости, стратегии формирования цены, маркетинга и составления договора на оказание услуг с агентством таким образом, чтобы клиент получил максимальную финансовую выгоду от сделки;

 проводит первичную экспертизу пакета правоустанавливающих документов по каждому заключаемому договору, оценивает реальность совершения сделки;

 оценивает сумму потенциальных расходов на оформление сделки;

 проводит переговоры с покупателем на этапе внесения аванса и подготавливает необходимый пакет документов для принятия аванса от покупателя;

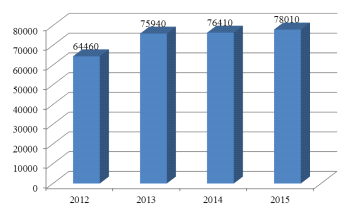
 определяет сроки и условия проведения сделки; разрабатывает технологическую схему проведения сделки для каждого конкретного случая и согласовывает с исполнительным директором;

 обеспечивает процесс оформления сделки;

 проводит все необходимые мероприятия по операциям с недвижимостью.

Риэлторы полностью подчиняются Исполнительному директору, выполняют все его распоряжения, поручения и рекомендации.

Данные о динамике объема реализации услуг агентства за период 2012- 2015 годы представлены на рисунке 2.1.1.



Динамика выручки от реализации услуг ООО «Сошин», 2012-2015 гг., тыс. руб.

Положительная динамика объемов реализации с одной стороны свидетельствует об укреплении конкурентных позиций ООО «Сошин».

Одним из факторов, влияющих на конкурентоспособности агентства, являются высокие стандарты менеджмента персонала, используемые в работе агентства. Так, в компании действует система профессионального обучения и наставничества. Все сотрудники регулярно повышают квалификацию на базе агентства и проходят аттестацию. По итогам аттестации риэлторы получают аттестат «Российской Гильдии Риэлторов».

Все должности обеспечены соответствующими утвержденными должностными инструкциями. Кроме того, детально проработаны положения структурных подразделениях организации, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов. Требования должностных инструкций являются обязательными, а требования к сотрудникам, приведенные в положениях о структурных подразделениях, являются дополнительными и носят рекомендательный характер.

К обязательным требованиям для всех сотрудников, принимающих непосредственное участие в обслуживании клиентов, относятся:

 знание работником своих должностных обязанностей;

 знание Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей»;

 знание нормативных и законодательных актов РФ в области недвижимости, риэлтерского дела;

 наличие стажа работы на рынке недвижимости или смежных с ним областях деятельности;

 знание формальностей рынка.

К рекомендательным требованиям относятся:

 наличие специального образования в сфере экономики и менеджмента (для руководящего состава фирмы);

 регулярное повышение квалификации персонала;

 знание материалов, рекомендаций и других документов.

Далее проведен анализ кадрового потенциала персонала агентства, и в частности его риелторского блока.

# **2.2 Анализ кадрового потенциала организации**

В 2015 году произошел рост численности персонала с 64-х до 67-ми сотрудников за счет увеличения численности специалистов - риелторов (на 2 штатные единицы) и специалистов отдела продаж (на 1 штатную единицу). Неизменной осталось численность руководителей, которые представлены начальниками 1,2 и 3 отелов.

Оценим структуру персонала ООО «Сошин» (таблица 2.2.1).

Таблица - Анализ структуры кадров по категориям персонала ООО «Сошин»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2014 | | 2015 | | Изменение | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | Темп роста, % |
| Руководители | 3 | 4,7 | 3 | 4,48 | 0 | 100 |
| Специалисты | 61 | 95,3 | 64 | 95,5 | 3 | 105 |
| в том числе риелторы | 35 | 54,7 | 37 | 55,2 | 2 | 105,7 |
| Всего | 64 | 100 | 67 | 100 | 3 | 105 |

Структура персонала с учетом возраста приведена в таблице. 2.2.2.

Таблица - Возрастная структура персонала ООО «Сошин», 2014-2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2014 | | 2015 | | Изменение | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | Темп роста, % |
| От 18 до 25 лет | 14 | 21,9 | 16 | 23,9 | 2 | 114,3 |
| в т.ч. риелторы | 9 | 14 | 10 | 14,9 | 1 | 111,1 |
| От 26 до 35 лет | 33 | 51,6 | 37 | 55,2 | 4 | 112,1 |
| в т.ч. риелторы | 24 | 37,5 | 26 | 38,8 | 2 | 108,3 |
| От 37 до 50 лет | 16 | 25 | 13 | 19,4 | -3 | 81,3 |
| в т.ч. риелторы | 2 | 3,1 | 1 | 1,5 | -1 | 50 |
| Свыше 50 лет | 1 | 1,6 | 1 | 1,5 | 0 | 100 |
| в т.ч. риелторы | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Средний возраст | 29,4 |  | 30,1 | 45 | 0,7 | 102,4 |

Средний возраст в 2015 году вырос на 0,7 года по сравнению с 2014 годом. Данные таблицы 2.2.2 показывают, что коллектив ООО «Сошин» достаточно молодой. Лишь 1 сотрудник имеет возраст свыше 50-ти лет. Наибольшая доля сотрудников - в возрасте от 26-ти до 35-ти лет (55,2% в 2015 году), на втором месте - группа от 18-ти до 25-ти лет (23,9%), на третьем - группа от 37-ми до 50-ти лет (19,4%).

Принципиально с 2014 по 2015 год данные доли в целом остались неизменными, но можно сделать вывод, что возрастная структура организации изменилась в сторону «взросления» персонала.

Что касается риелторского блока, то она в основном представлена сотрудниками в возрасте от 18-ти до 35 лет.

Отразим в таблице 2.2.3 динамику персонала по половому признаку.

Таким образом, видно, что с 2014 по 2015 года зафиксирован рост численности женщин на пять единиц.

Таблица - Анализ персонала по половому признаку ООО «Сошин» 2014-2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол персонала | 2014 | | 2015 | | Изменение | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | Темп роста, % |
| Мужчины | 23 | 35,9 | 21 | 31,3 | -2 | 91,3 |
| в т.ч. риелторы | 15 | 23,4 | 18 | 26,9 | 3 | 120 |
| Женщины | 41 | 64 | 46 | 68,7 | 5 | 112,2 |
| в т.ч. риелторы | 20 | 31,3 | 19 | 28,4 | -1 | 95 |
| Всего | 64 | 100 | 67 | 100 | 3 | 104,7 |

В структуре персонала организации за анализируемые периоды преобладает категория женщин, что объясняется спецификой деятельности организации - рынок недвижимости. Что касается риелторского блока, то здесь наблюдается паритет между численностью мужчин и женщин, который был достигнут в 2015 году (в 2014 году численность женского состава риелторов значительно превосходила численность мужского).

Таблица -Образовательная структура персонала ООО «Сошин», 2014-2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол персонала | 2014 | | 2015 | | Изменение | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | Темп роста, % |
| Среднее специальное | 13 | 20,3 | 11 | 16,4 | -2 | 84,6 |
| в т.ч. риелторы | 0 | 0 | 1 | 1,5 | 1 | - |
| Незаконченное высшее | 14 | 21,9 | 17 | 25,4 | 3 | 121,4 |
| в т.ч. риелторы | 1 | 1,6 | 3 | 4,5 | 2 | 300 |
| Высшее | 37 | 57,8 | 39 | 58,2 | 2 | 105,41 |
| в т.ч. риелторы | 34 | 53,1 | 33 | 49,2 | -1 | 97 |

В структуре персонала преобладает категория сотрудников, имеющих высшее образование - в 2015 году это 58,2% всех сотрудников - это руководящий состав, специалисты, в том числе риелторы. В целом можно отметить высокий профессиональный уровень подготовки сотрудников агентства. Следует отметить высокий уровень образования у риелторов - практически все из них имеют высшее образование.

Далее проанализируем стаж персонала. Для ООО «Сошин» более важно, какой стаж имеют работники в организации, так как это позволит судить о сплочённости коллектива, а также о том, насколько работники разбираются в тонкостях функционирования данной конкретной организации. бизнес кадровый резерв увольнение

Как показал проведённый анализ в 2015 году около 52,24% персонала ООО «Сошин» имеют трудовой стаж в организации до 3-х лет. Это можно объяснить тем, что в организации работают относительно молодые специалисты. Наименьшее количество работников - 3 человека (4,5%) имеет стаж свыше 5-ти лет - это руководители организации.

Таблица 2.2.5- Анализ персонала по стажу работы в ООО «Сошин», 2014-2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол персонала | 2014 | | 2015 | | Изменение | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | Темп роста, % |
| До 1 года | 6 | 9,3 | 9 | 13,4 | 3 | 150 |
| в т.ч. риелторы | 2 | 3,1 | 4 | 5,9 | 2 | 200 |
| От 1 до 3 лет | 28 | 43,8 | 26 | 38,8 | -2 | 92,9 |
| в т.ч. риелторы | 26 | 40,6 | 24 | 35,8 | -2 | 92,3 |
| От 3 до 5 лет | 27 | 42,2 | 29 | 43,2 | 2 | 107,4 |
| в т.ч. риелторы | 7 | 10,9 | 7 | 10,5 | 0 | 100 |
| От 5 до 10 лет | 3 | 4,7 | 3 | 4,5 | 0 | 100 |
| в т.ч. риелторы | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| Более 10 лет | 0 | 0 | 0 | 0 | - | - |
| в т.ч. риелторы | 0 | 0, | 0 | 0 | - | - |
| Средний стаж | 3,5 | 5,5 | 3,7 | 5,5 | 0,2 | - |

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы в организации от 3-х до 5-ти лет - 43,3% в 2015 году. Группа со стажем от 1 до 3 лет составляет 38,8%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем до года - 13,4%. Полученные данные свидетельствуют о достаточно молодом коллективе. Большинство специалистов набирается из выпускников ВУЗов либо проработавших в данной сфере малое время. Данный факт сигнализирует о необходимости развития персонала, т.к. столь малый стаж работы не позволяет сотрудникам быть полностью компетентными в своей деятельности. Средний стаж работников в организации составляет 3,7 года (в 2015 году), что достаточно существенно для организации.

Следует отметить, что большинство риелторов работает от 1 года до 3- х лет, что объясняется традиционно высокой текучестью кадров по данной специальности в отрасли.

Таблица 2.2.6- Анализ динамики движения персонала ООО «Сошин» в 2014-2015 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Численн ость на начало года | Принято | Уволено | Уровень текучести персонала, % | Численность на конец года |
| 2014 год | | | | | |
| Руководители | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Специалисты | 59 | 28 | 26 | 43,3 | 61 |
| в т.ч. риелторы | 34 | 27 | 26 | 75,4 | 35 |
| Всего | 62 | 28 | 26 | 41,3 | 64 |
| 2015 год | | | | | |
| Руководители | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Специалисты | 61 | 33 | 30 | 48 | 64 |
| в т.ч. риелторы | 35 | 29 | 27 | 75 | 37 |
| Всего | 64 | 33 | 30 | 45,8 | 67 |

Анализ динамики движения персонала показал, что в 2015 году было уволено 30 человек против 26-ти человек в 2014 году. Среди уволенных сотрудников были только специалисты, в т.ч. риелторы. По приведённым данным можно сделать вывод о повышении уровня текучести кадров. Имеющийся уровень текучести следует признать не нормативным, т.к. естественная текучесть должна составлять 3-5% в год.

Для выделения основных причин увольнения риелторов была проведена оценка причин увольнения (в том числе увольнений в перспективе), результаты которой представлены на рисунке 2.2. Оценка производилась путем простого опроса данных специалистов.

Выделим основные причины увольнения риелторов:

 отсутствие фиксированной заработной платы для конкретного сотрудника;

 отсутствие карьерного роста;

 несоответствие ожиданий сотрудников и организационной действительности.

Также ряд специалистов (16,8%) отметили, что им не хватило индивидуального подхода в адаптации и обучении.

Таблица - Показатели движения персонала ООО «Сошин», 2014-2015 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол персонала | 2014 | 2015 | Изменение | |
|  |  |  | чел. | Темп роста, % |
| Численность на начало года | 62 | 64 | 2 | 103,2 |
| Принято | 28 | 33 | 5 | 117,9 |
| Выбыло | 26 | 30 | 4 | 115,4 |
| Численность на конец года | 64 | 67 | 3 | 104,7 |
| Среднесписочная численность | 63 | 65,5 | 2,5 | 103,9 |
| Сотрудники, проработавшие весь год | 10 | 4 | -6 | 40 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 44,4 | 50,3 | 5,9 |  |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 41,3 | 45,8 | 4,5 |  |
| Коэффициент постоянного состава, % | 15,9 | 6,1 | -9,7 |  |

Как видно из таблицы 2.7 в ООО «Сошин» существует высокий оборот по приему кадров, который вырос по сравнению с 2014 годом на 5,9%, что косвенно подтверждает высокую текучесть персонала. Оборот по выбытию также вырос на 4,5% по сравнению с 2014 годом.

В 2015 году уровень текучести кадров вырос до 45,8% с 41,2% в 2014 году. Уровень текучести специалистов составляет 48,00% в 2015 году против 43,3% в 2014 году. Уровень текучести риелторов составил 75% в 2015 году (75,4% в 2014 году). Естественная текучесть кадров должна составлять 3-5% в год, поэтому руководству следует обратить внимание на высокий и имеющий тренд на возрастание показатель текучести.

Проведенный анализ кадрового потенциала организации позволяет сделать следующие вывод. В ООО «Сошин» на конец 2015 года работало 67 сотрудников. Кадровая структура организации полностью соответствует его профилю. Организация расширяет свою деловую активность, поэтому как в 2014, так и в 2015 году произошел рост численности специалистов.

Оценка уровня образования показала, что более половины сотрудников имеет высшее образование. В целом был отмечен высокий уровень профессиональной подготовленности кадров, что коррелируется со сложностью и специфичностью специализации организации.

Средний стаж работников составляет 3,7 года, что достаточно существенно для организации данного профиля. Большинство специалистов набирается либо из выпускников ВУЗов, либо проработавших в данной сфере малое время. Это сигнализирует о необходимости развития персонала, т.к. данный стаж работы не позволяет сотрудникам быть полностью компетентными в своей деятельности.

Также была отмечена чрезвычайно высокая текучесть кадров, в т.ч. за счет большого числа увольнений специалистов. Основные причины увольнения: отсутствие карьерного роста; отсутствие фиксированной заработной платы; несоответствие ожиданий сотрудников и организационной действительности (напряженность работы). Также ряд специалистов отметили, что им не хватило индивидуального подхода в адаптации и обучении.

# **2.3 Анализ действующей системы оценки кадрового резерва**

Для обеспечения необходимого количественного и качественного кадрового резерва сотрудников, способных занимать лидерские позиции в агентстве, агентством осуществляется активное управление и планирование преемственности руководящего звена, которое включает следующие работы:

1. Выявление сотрудников, имеющих высокий лидерский потенциал.

2. Всесторонняя оценка сотрудников, входящих в кадровый резерв, моделирование различных ситуаций.

. Составление индивидуальных программ развития для сотрудников, включенных в кадровый резерв. Сюда входит организация структурированного обучения, стажировок, назначений на специальные проекты.

Для риелторов процесс отбора специалистов в кадровый резерв основывается на следующих аспектах:

 кадровый резерв формируется из специалистов риелторского блока, который состоит из 4-х отделов;

 в каждом отделе риелторского блока выделяется три сотрудника, демонстрирующих высокие показатели деятельности;

 всего в кадровый резерв в течение года попадает 12 человек.

Оценка сотрудников, входящий в кадровый резерв, производится на основании утвержденных критериев и соответствующей системы показателей. Оценочный лист сотрудников строится на основе бальной оценки разбитых по блокам показателей.

Оценку кадрового резерва проводят: коммерческий директор, исполнительный директор, начальник отдела персонала.

Для последующего решения о назначении сотрудника на руководящую должность (должность старшего риелтора) применяет два основных показателя:

 общий уровень квалификации сотрудников, включающих следующие критерии: стаж работы по специальности всего, стаж работы в организации, уровень образования, повышение квалификации в текущем году;

 уровень деловой подготовки сотрудника, включающий следующие критерии: отношение к делу; ответственность за выполнение работы; инициативность работника при выполнении задания; качество выполняемой работы; знание своего дела; эффективность работы.

Итоговая оценка - расчет синтезирующего показателя. Проходной оценкой для дальнейшего повышения специалиста считается показатель выше 0,90 пунктов. В организации существует понятие оперативный кадровый резерв и перспективой кадровый резерв. Перспективный кадровый резерв составляют сотрудники, выдвинутые в данный список. Оперативный резерв составляют трое сотрудников, набравшие по синтезирующему показателю 0,80 и выше. В дальнейшем HR-отдел строит работу с данной категорией сотрудников по индивидуально разработанному плану развития.

Представим утвержденную в организацию методику оценки сотрудников, входящих в кадровый резерв на повышение.

Показатель уровня квалификации персонала или отдельного работника риелторов, входящих в кадровый резерв, проводимую по утвержденным критериям.

В таблице представлены данные по каждому сотруднику кадрового резерва.

Таблица -Характеристика сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Специалист | Стаж работы по специальности, лет | Стаж работы в организации, лет | Уровень образования | Повышение квалификации в текущем году |
| Риелтор 1 | 5 | 3 | Высшее | Нет |
| Риелтор 2 | 3 | 2 | Высшее | Нет |
| Риелтор 3 | 4 | 4 | Высшее | Да |
| Риелтор 4 | 5 | 3 | Высшее | Нет |
| Риелтор 5 | 7 | 5 | Высшее | Нет |
| Риелтор 6 | 4 | 3 | Высшее | Нет |
| Риелтор 7 | 5 | 3 | Высшее | Да |
| Риелтор 8 | 6 | 2 | Высшее | Нет |
| Риелтор 9 | 4 | 4 | Высшее | Да |
| Риелтор 10 | 5 | 4 | Высшее | Нет |
| Риелтор 11 | 6 | 3 | Высшее | Нет |
| Риелтор 12 | 5 | 4 | Высшее | Нет |

Всего восемь риелторов имеют стаж работы по специальности более 5 лет, остальные работают менее 5-х лет по специальности. Высшее образование имеют все сотрудники кадрового резерва. Повышение квалификации за последний год прошло лишь трое сотрудников.

Показатель уровня квалификации сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин» в 2015 году составляет:

Ккв = 

Видно, что показатель профессиональных качеств персонала относительно высок. Для увеличения данного показателя необходимо постоянно работать с персоналом: обучать и повышать его квалификацию.

Представим информацию по индивидуальным показателям уровня квалификации сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин».

Таблица - Расчет индивидуального показателя уровня квалификации сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин»

|  |  |
| --- | --- |
| Специалист | Индивидуальный уровень квалификации |
| Риелтор 1 | 0,78 |
| Риелтор 2 | 0,42 |
| Риелтор 3 | 0,64 |
| Риелтор 4 | 0,78 |
| Риелтор 5 | 0,78 |
| Риелтор 6 | 0,42 |
| Риелтор 7 | 1,00 |
| Риелтор 8 | 0,78 |
| Риелтор 9 | 0,64 |
| Риелтор 10 | 0,78 |
| Риелтор 11 | 0,78 |
| Риелтор 12 | 0,78 |

Таблица - Показатели оценки деловых качеств специалистов, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Специалист | Аспекты деловых качеств сотрудников, балл | | | | | | |
|  | Отно- шение к делу | Ответст- венность и надежнос ть | Инициа- тивност ь | Качество работы | Знание своего дела | Эффек- тивность | Деловые качества |
| Риелтор 1 | 8 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 0,7 |
| Риелтор 2 | 7 | 8 | 3 | 6 | 7 | 5 | 0,6 |
| Риелтор 3 | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 0,9 |
| Риелтор 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 7 | 4 | 0,5 |
| Риелтор 5 | 6 | 7 | 8 | 8 | 6 | 7 | 0,7 |
| Риелтор 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 0,7 |
| Риелтор 7 | 6 | 7 | 5 | 4 | 8 | 7 | 0,7 |
| Риелтор 8 | 8 | 8 | 3 | 7 | 9 | 9 | 0,8 |
| Риелтор 9 | 8 | 7 | 9 | 6 | 6 | 7 | 0,7 |
| Риелтор 10 | 8 | 9 | 4 | 8 | 9 | 9 | 0,8 |
| Риелтор 11 | 7 | 3 | 6 | 8 | 9 | 9 | 0,8 |
| Риелтор 12 | 8 | 7 | 9 | 7 | 6 | 4 | 0,6 |
| Итого по кадровому резерву | 7,2 | 6,8 | 5,9 | 6,7 | 7,6 | 6,9 | 0,7 |

Общий по кадровому резерву показатель деловых качеств составляет:

Кд = 

Анализируя таблицу 2.10 можно отметить средний показатель деловых качеств риелторов в организации. Он отражает как минимум оценку четверых сотрудников. Стоит отметить, что менеджер под номером 4 имеет самую низкую оценку (0,5 баллов), а менеджер под номером 3 - самую высокую (0,9 балл).

Таблица - Показатели оценки квалификации специалистов, включенных в кадровый резерв ООО «Сошин»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Специалист | Показатели | | |
|  | Деловые качества персонала | Квалификация персонала | Кпд |
| Риелтор 1 | 0,7 | 0,8 | 0,7 |
| Риелтор 2 | 0,6 | 0,4 | 0,5 |
| Риелтор 3 | 0,9 | 0,6 | 0,8 |
| Риелтор 4 | 0,5 | 0,8 | 0,6 |
| Риелтор 5 | 0,7 | 0,8 | 0,7 |
| Риелтор 6 | 0,7 | 0,4 | 0,5 |
| Риелтор 7 | 0,6 | 1 | 0,8 |
| Риелтор 8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 |
| Риелтор 9 | 0,7 | 0,6 | 0,7 |
| Риелтор 10 | 0,8 | 0,7 | 0,8 |
| Риелтор 11 | 0,8 | 0,7 | 0,8 |
| Риелтор 12 | 0,6 | 0,7 | 0,7 |
| Итого по кадровому резерву | 0,7 | 0,7 | 0,7 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что риелторы под номерами 7 и 10 могут быть включены в перспективный резерв, их можно выдвигать в резерв на повышение на следующий год, а также стимулировать повышением оклада. Работники под номерами 2 и 6 должны быть предупреждены о возможном увольнении, если они не улучшат свои знания и эффективность работы.

По результатам таблицы видно, что большой процент (25%) сотрудников показали результаты ниже требуемых.

Ни один из рассматриваемых кандидатов из кадрового резерва не получил повышение в должности. Двое сотрудников были выдвинуты в перспективный резерв. По ним сотрудники HR-отдела составили план индивидуального развития. На следующий год они вновь будут выдвинуты в кадровый резерв.

Проанализируем эффективность существующей системы оценки сотрудников, входящих в кадровый резерв. Системы оценки трудовой деятельности уже действующих сотрудников ориентируются только на результат (выполнение либо невыполнение планов; вовремя сданная отчетность и отсутствие нареканий от государственных регистрирующих органов; отсутствие ошибок при оформлении сделок и пр.), без учета анализа потенциала сотрудников, их потенциального и фактического творческого вклада в деятельности организации, мотивирующих и демотивирующих факторов, и т.д.

На этапе открытия компании была разработана методика процесса управления служебно-профессиональным продвижением в компании, которая включала:

 составление плана предполагаемых изменений в составе кадров;

 оценка и предварительный отбор кандидатов в резерв;

 сбор информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;

 проведение аттестации сотрудников;

 непосредственно служебно-профессиональное продвижение работников.

Однако по факту, все изменения в составе кадров происходят скорее спонтанно, чем планово. Оценка и предварительный отбор кандидатов в резерв происходят только по согласованию с исполнительным директором (прямым руководителем), без объективного учета личностных и профессиональных качеств сотрудников. Аттестации, деловые беседы, рабочие интервью, ассессмент-центры и прочие методы оценки персонала не проводятся. Соответственно, качественного служебно-профессионального продвижения риелторов не происходит.

Для улучшения системы оценки кадрового резерва необходимо развивать следующие компоненты:

 разработка методического обеспечения оценки персонала с целью выделения лучших сотрудников, а также для корректировки ряда

«отстающих» компетенций работников. Основные инструменты: методики плановых аттестаций, assessment-центров; ежемесячных деловых интервью с сотрудниками. При использовании данного компонента могут быть достигнуты: понимание качества имеющегося кадрового ресурса, согласование методов развития определенных компетенций сотрудников, согласование взаимных интересов между компанией и сотрудниками;

 собственно оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: различные методы оценки результатов труда и возможностей работника. Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что система оценки сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв, нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Она помогала оценивать только результаты работы сотрудников, совершенно не ориентируясь на анализ харизмы, лидерских качеств, которые необходимы для руководящего персонала. При этом результаты оценки были построены исключительно на абсолютных показателях, что не позволяет более тщательно анализировать профессиональный потенциал каждого конкретного сотрудника.

# **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ HR-ТЕХНОЛОГИЙ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА**

# **3.1 Предложения по выбору концепции системы оценки персонала, входящего в кадровый резерв**

На основе проведенного исследования был сделан вывод, что система оценки сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв, нуждается в совершенствовании. Она помогала оценивать только результаты работы сотрудников, совершенно не ориентируясь на анализ харизмы, лидерских качеств, которые необходимы для руководящего персонала.

Кроме того, результаты оценки были построены исключительно на абсолютных показателях, что не позволяет более тщательно анализировать профессиональный потенциал каждого конкретного сотрудника.

Для начала представим принципы политики управления кадровым резервом в организации.

Исходя из предложенных принципов основным инструментом оценки кадров фирмы видится разработка методик, регламентирующих следующие направления оценки:

 assessment-центры - при отборе потенциальных кандидатов и при выборе сотрудников на руководящие позиции;

 ежемесячные интервью с руководителями компании - оценка выполнения планов; помощь в разрешении отдельных проблем; ответы на вопросы сотрудников и пр.

Кроме того, планируется сформировать профили компетенций для персонала, на основании которых владельцами бизнеса будет оцениваться каждый сотрудник, входящий в кадровый резерв, на соответствие занимаемой им должности и возможности продвижения.

В качестве оценки сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв, считаем целесообразным применить приемы assessment-центра (или как его называют Центра оценки компетенций).

Разработаем методику проведения assessment-центра (далее - Центра оценки). Разрабатывая методическое обеспечение Центра оценки важно дать четкое и аргументированное определение главным категориям.

Так, предлагается закрепить следующее понятие «содержание Центра оценки» - это ряд упражнений, имитирующих реальные рабочие ситуации. В процессе анализа работы выявляются различные типы ситуаций, с которыми сотрудникам приходится сталкиваться в процессе выполнения своих функций. Четкое понимание целей Центра оценки и перечня критериев, которые необходимо оценить у участников Центра оценки, и определяет точное содержание методологии Центра оценки.

Выделим ряд факторов (принципов, которые должны быть закреплены в Положении о Центре оценки), влияющих на выбор методов оценки (упражнений) для сотрудников ООО «Сошин». На основании этих факторов определим содержание центров оценки.

1. Должна быть соблюдена взаимосвязь упражнений со спецификой деятельности агентства и функциональными обязанностями сотрудников. Упражнение необходимо выстроить так, чтобы выявить критерии, прямо связанные с рабочим процессом. Помимо этого, упражнения не только должны заставить сотрудника продемонстрировать модель поведения, адекватную определенному критерию, но и позволить оценить качество этого поведения.

2. Необходимо соблюдать равенство общего уровня участников Центра оценки. Необходимо подбирать участников, имеющих одинаковый образовательный и результативный уровень участников.

3. Вес критериев. При выборе критериев оценки, необходимо выбрать те, которые позволят сделать вывод о потенциале работника, соответствия его готовности занять руководящую должность (например, к таковым могут быть отнесены лидерские качества, организаторские способности, логическое мышление и пр.).

4. Важно правильно сочетать упражнения. Чтобы подтвердить соответствие участника определенному критерию, нужно иметь возможность обобщить данные по нему, по крайней мере, с помощью двух или более различных упражнений. Кроме того, важно учитывать, что сотрудникам организации обычно приходится действовать в самых различных ситуациях: в группах, один на один, самостоятельно. Содержание упражнений должно отражать и это. Природа задач, решаемых в этих ситуациях, и затрачиваемое

на это время должны найти отражение в упражнениях.

5. Ограничения по времени и ресурсам. Число и вид упражнений влияют на общую продолжительность Центра оценки и объем нагрузки для всех его участников. Поэтому важно подобрать минимальное количество упражнений, которые были бы достаточны для сбора необходимого количества достоверных и надежных данных. Важно отметить, что целесообразнее отдавать предпочтение нескольким коротким упражнениям вместо одного длинного.

Исходя из вышесказанного, разработаем оптимальную матрицу критериев и упражнений для оценки сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин». В таблице представлены критерии, совокупность которых ранее использована не была. Они ориентированы на выявление именно профессиональной основы каждого сотрудника, а также потенциала развития. Кроме того, данные критерии предполагается оценивать не с помощью выставления оценок и дальнейшего их суммирования, а с помощью моделирования конкретных ситуаций, возможных в реальной практике.

Как видно, выбрано девять критериев, которые могут быть оценены при помощи четырех упражнений и итогового интервью. В данной матрице каждый из критериев может быть оценен, по крайней мере, три раза, за исключением управленческого контроля, который проявляется здесь только дважды.

Каждое из рекомендуемых упражнений помогает оценить пять-семь критериев, что балансирует значимость выбранных упражнений.

Симулированные рабочие ситуации, в которых могут оказаться сотрудники из кадрового резерва, можно разделить на три спектра: групповая работа, работа один на один и индивидуальная работа. Внутри каждой из этих областей предлагается следующее методическое и практическое содержание конкретных упражнений.

1. Групповая дискуссия. Групповые дискуссии могут быть организованы в виде различных форм. Применительно для рассматриваемой организации предлагается использовать кооперативные и конкурентные дискуссии.

Кооперативные групповые дискуссии направлены на решение проблем, в них участникам предлагается за определенное время проанализировать информацию и предложить свои рекомендации. При этом роли участников не распределяются.

Конкурентная групповая дискуссия является альтернативным вариантом упражнения. Участники должны продемонстрировать навыки ведения переговоров и убеждения с тем, чтобы заключить максимально выгодную для себя сделку. Всем участникам предлагается общая информация, при этом каждый из них располагает дополнительной информацией, известной только ему. Цель каждого участника заключается в том, чтобы «продать» свою точку зрения другим членам группы, каждый из которых, как правило, соревнуется друг с другом за ограниченные ресурсы. Этот конкурентный тип групповой дискуссии является упражнением с распределенными ролями, поскольку каждому участнику даются своя задача и игровая роль.

Данные упражнения позволяют в первую очередь оценить выраженность лидерских качеств у сотрудников, с помощью чего протяжении всего упражнения дается возможность каждому участнику вести дискуссию.

2. Ролевая игра (имитация деловых игр). При выполнении данного упражнения участники принимают различные управленческие решения.

Важно отметить, что, хотя участников и просят представить себе, что они находятся в определенной должности, они не должны играть никакой роли, должны остаться сам собой, иначе у наблюдателей не будет возможности увидеть их реальное поведение.

Участники получают детальную инструкцию с вводной информацией, им даются описания конкретных ситуаций и некоторые комментарии по поводу них. Далее участникам дается время на обработку информации и подготовку, которая строго ограничивается по времени.

Здесь делается акцент как на поведенческих особенностях взаимодействия участников, так и на проверке их аналитических навыков.

Данное упражнение является идеальным для возможности оценить уровень мышления участников, их решительность и настойчивость. Также этот тип упражнений очень хорош для оценки того, насколько эффективно участник способен «думать на ходу» и аргументировать свои предложения. Поэтому с помощью таких заданий можно оценивать навыки в области решения проблем и принятия решений.

3. Упражнения на письменный анализ информации.

В данных упражнениях от участников требуется ознакомиться с определенным количеством информации, которая может быть представлена в текстовой или числовой форме, и сделать логические выводы. Участникам выдаются две-три страницы текста, сопровождаемого таблицами или графиками (в зависимости от типа работы), в их распоряжении есть время, чтобы проанализировать информацию и написать отчет или представить свои рекомендации.

С помощью таких упражнений оцениваются аналитические способности участников, а именно умение анализировать проблемы и принимать решения. Кроме того, эти упражнения являются хорошим индикатором уровня навыков письменного общения и умения организовывать и структурировать работу.

Проанализированные типы упражнений, входящих в Центр оценки должны помочь выявить определенные компетенции специалистов. Поэтому далее разработаем профили компетенций для сотрудников, включенных в кадровый резерв организации. Поскольку структурно ключевая компетенция состоит из поведенческих индикаторов, кластер ключевых компетенций может быть представлен следующим образом:

В соответствии с данной моделью разработаем три основных кластеры ключевых компетенций, которые могут быть применимы в ООО «Сошин»:

 кластер «Организация коммуникаций». Сюда включены профессиональные и личностные компетенции сотрудников, которые состоят из таких параметров как клиентоориентированность, знание профильной информации, навыки поддержания эффективной коммуникации, уровень стрессоустойчивости и самоконтроля;

 кластер «Стратегическое управление» состоит из профессиональных и личностных компетенций руководителя и включает в себя такие компоненты как умение генерировать собственные и поддерживать чужие инновации, аналитический склад мышления, деловая предприимчивость, навыки управления коммуникациями с VIP-клиентами.

Важной характеристикой ключевой компетенции является возможность ее оценить. Для этого к индикаторам применяется ряд требований:

 они должны описывать наблюдаемые и измеряемые проявления компетенции кандидатов;

 индикаторы должны выстраиваться из четких выражений, определяющих конкретные действия, поскольку описывают поведение сотрудника. Важно отметить, что ключевые компетенции, имеющие одинаковое обозначение зачастую содержат разные индикаторы поведения, поэтому, по сути, являются разными компетенциями.

Таблица - Индикаторы ключевой компетенции «Коммуникация»

|  |  |
| --- | --- |
|  | Руководители |
| БАЛЛЫ | Конструктивно и корректно взаимодействует с коллегами, клиентами и руководством |
|  | Ясно и четко излагает свои мысли и предложения |
|  | Внимательно выслушивает собеседника, определяет интересы и потребности других людей |
|  | Устанавливает и развивает конструктивные отношения с людьми разного статуса |
|  | Гибко меняет стиль общения в зависимости от аудитории и стоящей задачи |
|  | Уверенно выступает на публике. Четко и однозначно доносит свои мысли до аудитории |
|  | Использует широкий спектр тактик прямого и косвенного воздействия на других людей |
|  | Своевременно вовлекает других людей в обсуждение своих предложений, заручается их поддержкой |
|  | Находит взаимовыгодные решения в спорных и конфликтных ситуациях |

В процессе исследования ключевой компетенции определяется уровень сотрудника, а затем проводится ее оценка. В соответствии с набранными баллами, определяется уровень развития компетенций и принимается решение о месте его в кадровом резерве и возможности занять руководящую должность.

В процессе интервью кандидатам ставятся оценки (баллы) по каждому индикатору по шкале от 0 до 10 (0 - индикатор отсутствует; 10 - индикатор ярко выражен).

Таким образом, руководитель группы риелторов должен быть наделен следующим компетенциям:

 обладать управленческой самостоятельностью;

 быть ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов;

 быть ориентируемым на сотрудничество, при необходимости оказывать помощь и поддержку коллегам;

 обладать системным мышлением;

 уметь управлять эффективностью;

 уметь строить отношения в коллективе, быть влиятельным;

 быть лидером и уметь управлять развитием команды;

 генерировать инновации.

Предложенные меры по разработке методического обеспечения оценки сотрудников, включенных в кадровый резерв агентства недвижимости

«Сошин» в первую очередь заставят руководство более рационально подходить к оценке данной категории персонала, и могут увеличить эффективность работы в целом, и повлиять на общую психологическую обстановку в коллективе, сократить текучесть кадров.

# **3.2 Организационно-нормативное обеспечение и оценка эффективности изменений**

Разработка и внедрение методик оценки для кадрового резерва агентства недвижимости позволит более эффективно управлять сотрудниками компании, будет способствовать их качественному развитию. Для более грамотного и эффективного внедрения предложенной системы оценки необходимо разработать план внедрения указанной системы.

Таблица - Этапы реализации проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап работы | Описание этапа | | | | |
| Подготовительный этап | Оценка существующих систем оценки сотрудников кадрового резерва. Постановка целей, задач и результатов разработки и внедрения новых систем оценки сотрудников кадрового резерва. Определение оптимальных форм и сроков работы. | | | | |
| Разработка систем оценки управленческого персонала | Анализ работы сотрудников кадрового резерва. Согласование и разработка принципов оценки сотрудников кадрового резерва. Разработка и согласование документов по внедрению новых систем оценки сотрудников кадрового резерва. | | | | |
| Внедрение систем оценки | Консультирование | по | возникающим | сложностям | в |

Для нормативного закрепления новой методики оценки специалистов, включенных в кадровый резерв организации, необходимо разработать новое Положение о кадровом резерве.

Для анализа соответствия представленной методики и новых критериев для оценки специалистов, включенных в кадровый резерв организации, целесообразно представить оценку специалистов 7 и 10, которые показывают хорошие результаты в работе, но не были назначены на должность по причине некачественной оценки их компетенций.

Таким образом, можно сделать вывод, что оба сотрудника могли бы получить повышение в должности, так как по новой, более оптимальной методике оценке они получили достаточно баллов для того, чтобы сделать вывод об их высокой квалификации и способности управлять командой.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Объектом исследования в рамках данной работы выступает общество с ограниченной ответственностью «Сошин» (далее по тексту работы - ООО

Проведенный анализ кадрового потенциала организации позволяет сделать следующие вывод. В ООО «Сошин» на конец 2015 года работало 67 сотрудников. Кадровая структура организации полностью соответствует его профилю. Организация расширяет свою деловую активность, поэтому как в 2014, так и в 2015 году произошел рост численности специалистов.

Оценка уровня образования показала, что более половины сотрудников имеет высшее образование. В целом был отмечен высокий уровень профессиональной подготовленности кадров, что коррелируется со сложностью и специфичностью специализации организации.

Средний стаж работников составляет 3,7 года, что достаточно существенно для организации данного профиля. Большинство специалистов набирается либо из выпускников ВУЗов, либо проработавших в данной сфере малое время. Это сигнализирует о необходимости развития персонала, т.к. данный стаж работы не позволяет сотрудникам быть полностью компетентными в своей деятельности.

Также была отмечена высокая текучесть кадров, в т.ч. за счет большого числа увольнений специалистов. Основные причины увольнения: отсутствие карьерного роста; отсутствие мотивирующей заработной платы; несоответствие ожиданий сотрудников и организационной действительности (напряженность работы). Также ряд специалистов отметили, что им не хватило индивидуального подхода в адаптации и обучении.

Для обеспечения необходимого количественного и качественного кадрового резерва сотрудников, способных занимать лидерские позиции в агентстве, агентством осуществляется активное управление и планирование преемственности руководящего звена, которое включает следующие работы:

1. Выявление сотрудников, имеющих высокий лидерский потенциал.

2. Всесторонняя оценка сотрудников, входящих в кадровый резерв, моделирование различных ситуаций.

. Составление индивидуальных программ развития для сотрудников, включенных в кадровый резерв. Сюда входит организация структурированного обучения, стажировок, назначений на специальные проекты.

Оценка сотрудников, входящий в кадровый резерв, производится на основании утвержденных критериев и соответствующей системы показателей. Оценочный лист сотрудников строится на основе бальной оценки разбитых по блокам показателей.

Оценку кадрового резерва проводят: коммерческий директор, исполнительный директор, начальник отдела персонала.

Для последующего решения о назначении сотрудника на руководящую должность (должность старшего риелтора) применяет два основных показателя:

 общий уровень квалификации сотрудников, включающих следующие критерии: стаж работы по специальности всего, стаж работы в организации, уровень образования, повышение квалификации в текущем году;

 уровень деловой подготовки сотрудника, включающий следующие критерии: отношение к делу; ответственность за выполнение работы; инициативность работника при выполнении задания; качество выполняемой работы; знание своего дела; эффективность работы.

Итоговая оценка - расчет синтезирующего показателя. Проходной оценкой для дальнейшего повышения специалиста считается показатель выше 0,90 пунктов. В организации существует понятие оперативный кадровый резерв и перспективой кадровый резерв. Оперативный кадровый резерв составляют сотрудники, выдвинутые в данный список. Перспективный резерв составляют трое сотрудников, набравшие по синтезирующему показателю 0,80 и выше. В дальнейшем HR-отдел строит работу с данной категорией сотрудников по индивидуально разработанному плану развития.

Следует отметить, что в целом все сотрудники достаточно инициативны, работают достаточно эффективно и проявляют высокую ответственности за выполняемую работу.

Проанализировав полученные данные был сделан вывод, что двое сотрудников могут быть включены в перспективный резерв, их можно выдвигать в резерв на повышение на следующий год, а также стимулировать повышением оклада. Также двое сотрудников должны быть предупреждены о возможном увольнении, если они не улучшат свои знания и эффективность работы.

Ни один из рассматриваемых кандидатов из кадрового резерва не получил повышение в должности. Двое сотрудников были выдвинуты в перспективный резерв. По ним сотрудники HR-отдела составили план индивидуального развития. На следующий год они вновь будут выдвинуты в кадровый резерв.

Проанализировав эффективность системы оценки кадрового резерва, было отмечено, что все изменения в составе кадров происходят скорее спонтанно, чем планово. Оценка и предварительный отбор кандидатов в резерв происходят только по согласованию с исполнительным директором (прямым руководителем), без объективного учета личностных и профессиональных качеств сотрудников. Аттестации, деловые беседы, рабочие интервью, ассессмент-центры и прочие методы оценки персонала не проводятся. Соответственно, качественного служебно-профессионального продвижения риелторов не происходит.

Поэтому на основе проведенного исследования был сделан вывод, что система оценки сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв, нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Исходя из этого видится разработка методик, регламентирующих следующие направления оценки:

 assessment-центры - при отборе потенциальных кандидатов и при выборе сотрудников на руководящие позиции;

 ежемесячные интервью с руководителями компании - оценка выполнения планов; помощь в разрешении отдельных проблем; ответы на вопросы сотрудников и пр.

Кроме того, планируется сформировать профили компетенций для персонала, на основании которых владельцами бизнеса будет оцениваться каждый сотрудник, входящий в кадровый резерв, на соответствие занимаемой им должности и возможности продвижения.

Была составлена оптимальная матрица критериев и упражнений для оценки сотрудников, входящих в кадровый резерв ООО «Сошин». Было выбрано девять критериев, которые могут быть оценены при помощи четырех упражнений и итогового интервью. В данной матрице каждый из критериев может быть оценен, по крайней мере, три раза, за исключением управленческого контроля, который проявляется здесь только дважды. Каждое из рекомендуемых упражнений помогает оценить пять-семь критериев, что балансирует значимость выбранных упражнений.

Кроме того, были разработаны профили компетенций для сотрудников, включенных в кадровый резерв организации. Было составлено три основных кластеры ключевых компетенций, которые могут быть применимы в ООО «Сошин»:

 кластер «Организация коммуникаций». Сюда включены профессиональные и личностные компетенции сотрудников, которые состоят из таких параметров как клиентоориентированность, знание профильной информации, навыки поддержания эффективной коммуникации, уровень стрессоустойчивости и самоконтроля;

 кластер «Организация процесса» включает профессиональные и личностные компетенции сотрудников, и состоят из ориентированности на результат, навыков управления исполнением, комплекса эффективного лидера; умения управлять конфликтами;

 кластер «Стратегическое управление» состоит из профессиональных и личностных компетенций руководителя и включает в себя такие компоненты как умение генерировать собственные и поддерживать чужие инновации, аналитический склад мышления, деловая предприимчивость, навыки управления коммуникациями с VIP-клиентами.

Для анализа соответствия представленной методики и новых критериев для оценки специалистов, включенных в кадровый резерв организации, была сделана собственно оценка специалистов, которые показывали хорошие результаты в работе, но не были назначены на должность по причине некачественной оценки их компетенций.

По результатам оценки был сделан вывод, что оба сотрудника могли бы получить повышение в должности, так как по новой, более оптимальной методике оценке они получили достаточно баллов для того, чтобы сделать вывод об их высокой квалификации и способности управлять командой.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 года №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

2. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело и сервис, 2008. - 256 с.

. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет ; под ред. М. И. Баканова. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2009. - 536 с.

. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами / А.И. Балашов. - СПб.: Питер, 2012. - 320 с.

. Блинов А. О., Кайтаева Х.И. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. - М.: Элит, 2009. - 392 с.

. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2009. - 368 с.

. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. / А.В. Бычкова - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2010. - 137 с.

. Вагин И.В. Управление, подбор персонала / И.В. Вагин. - М.: Ардис, 2012. - 350 с.

. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. - М.:Инфра-М, 2008. - 504 с.

10. Губин В.Е., Губина, О.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.Е. Губин, О.В. Губина. - М.: Форум, 2008 - 335 с.

. Дементьева А.Г. Управление персоналом / А.Г. Дементьев. - М.: Магистр, 2008. - 224 с.

. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование персонала: Учеб. пособ. / И.В. Доронина. - Новосибирск: СибАГС, 2009. - 198 с.

. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2009. - 720 с.

. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 344 с.

. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 524 с.

. Климова Р.Н., Сорокина М.В. и др. Организация и стимулирование труда работников торговли в условиях рыночных отношений / Р.Н. Климова, М.В, Сорокина, Р.И. Шакланова. - СПб.: Питер, 2011. - 454 с.

. Ковалев В.В., Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: «Проспект», 2010. - 436 с.

18. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово- экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для Вузов / под ред. проф. Н.П. Любушина. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 471 с.

. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / В.М. Маслова - М.: ЮРАЙТ, 2012. - 432 с.

. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Дело, 1992 - 702 с.

21. Мирошник С.В. Закон и мотивация труда / С.В. Мировшник. - М.: Март, 2012. - 252 с.

. Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу / И.Н. Морозова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2012. - 256 с.

. Морозова Л.Л. Квалификационные характеристики должностей работников предприятий торговли. Должностные инструкции: Практическое руководство / Л.Л. Морозова. - СПБ.: Изд-во ИЧП «АКТВ», 2010. - 364 с.

. Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации / Д.Е. Мякушкин. - М.: Концепт, 2012. - 480 с.

. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. - М.: Издательство «Экзамен», 2009. - 522 с.

26. Основы управления персоналом: учебник / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2012. - 328 с.

. Папкин А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов / А.И. Папкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 288 с.

. Русинов Ф.М. Менеджмент / Ф.М. Русинов. - М.: ФБК-Пресс, 2008. - 504 с.

29. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Мн.: ИП «Новое знание», 2008 - 688 с.

. Управление персоналом: Хрестоматия / Сост. Т.Г. Абрамова, И.М.Войтик. - Новосибирск: СибАГС, 2008. - 163 с.

31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 638 с.

32. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - Н.Новгород: НИМБ, 2012. - 220 с.

33. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2012. - 468 с.

. Демин С. Не всегда ярко выраженные лидерские качества могут привести к успешному управлению людьми / С. Демин // Управление персоналом - 2013. - №2. - С.18.

. Кашкурова Ю. Определяем содержание Центра оценки / Ю. Кашкурова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 2. - С.57.

. Петров В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия / В.И. Петров // Современное управление - 2008. - №12. - С.32.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |