

Министерство образования и науки Российской Федерации  
(МИНОБРНАУКИ России)  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»  
Инженерно-экономический институт  
Кафедра «Стратегический менеджмент»

Диссертация допущена к защите  
Зав. кафедрой, профессор  
\_\_\_\_\_ М.В.Лопатин  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

## **ДИССЕРТАЦИЯ на соискание ученой степени МАГИСТРА**

Тема: Исследование методов оценки персонала и их внедрение в организацию  
(на примере организации ООО «УборкаМусора»)

Направление: 080200.68 – Менеджмент  
Магистерская программа:  
080200.68.20 – Управление человеческими ресурсами

Выполнил студент гр. 63705/13

М.Г. Мовсисян

(подпись)

Руководитель, д.э.н., проф.

О.В. Калинина

(подпись)

Санкт-Петербург  
2014

ФГБОУ ВПО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Кафедра «Стратегический менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

Заведующий кафедрой СМ

\_\_\_\_\_ М.В.Лопатин

ЗАДАНИЕ

на выполнение магистерской диссертации  
студенту Мовсисян М.Г.

1. Тема диссертации: Исследование методов оценки персонала и их внедрение в организацию (на примере организации ООО «УборкаМусора»).
2. Срок сдачи магистром законченной диссертации: 25.05.2014 г.
3. Исходные данные к диссертации: технико-экономическая и финансовая информация по организации, материалы периодической печати, методические разработки, экономическая литература и Интернет-ресурсы по теме магистерской диссертации.
4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):
  - исследование внешней и внутренней среды организации;
  - исследование HR-отдела организации;
  - исследование существующих методов оценки персонала;
  - исследование теоретических аспектов методов оценки человеческих ресурсов;
  - исследование эффективности внедрения методов оценки персонала.
5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): таблицы, графики для иллюстрации результатов расчетов.
6. Дата выдачи задания 20.02.2014г.

Руководитель: \_\_\_\_\_ /Калинина О.В./  
Задание принял к исполнению 20.02.2014г. \_\_\_\_\_ /Мовсисян М.Г./

## Реферат

с. 92, рис. 8, табл. 26

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, 360  
ГРАДУСОВ, МОТИВАЦИЯ, АССЕССМЕНТ ЦЕНТР, ОТХОДЫ,  
УТИЛИЗАЦИЯ, ИНВЕСТИЦИИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И  
СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель магистерской диссертации: исследование методов оценки персонала и их внедрение в организацию на примере исследуемой организации ООО «УборкаМусора».

В данной работе проводится исследование деятельности компании ООО «УборкаМусора», анализ методов оценки персонала и финансирование внедрения методов оценки в организацию.

Теоретической, информационной и методологической базой исследования послужили труды классиков экономической и управленческой науки, отечественный и зарубежный опыт в области оценки персонала на предприятиях, управления человеческими ресурсами, общего организационного развития сферы деловых услуг, а также маркетинговые исследования исследуемой компании.

В диссертации были использованы методические разработки и экономическая литература.

В работе предложено два варианта реализации проекта оценки человеческих ресурсов в организации. Приведены все преимущества и недостатки, а также рассчитаны экономическая и социальная эффективность проектов.

Результаты данной работы могут быть использованы в компании ООО «УборкаМусора» дополнительного материала к бизнес-плану проекта.

## Содержание

Введение .....	5
Глава 1. Исследование внешней и внутренней среды организации .....	7
1.1. Характеристика компании ООО «УБОРКАМУСОРА» .....	7
1.2. Оценка конкуренции в отрасли .....	10
1.3. Детальный анализ конкурентов по выбранным пунктам .....	12
1.3.1. SWOT- анализ .....	16
1.3.2. Модель Портера .....	19
1.3.3. Стратегический анализ по модели BCG .....	22
1.3.4. Стратегический анализ по модели McKinsey .....	23
1.4. Анализ потребителей .....	26
1.5. Анализ внутренней среды компании .....	27
1.5.1. Персонал .....	36
1.5.2. Финансы .....	39
Выводы по главе 1 .....	40
Глава 2. Исследование различных методов оценки персонала в организации .....	42
2.1. Методы управления персоналом .....	43
2.1.1. Экономические методы .....	44
2.1.2. Административные методы .....	45
2.1.3. Социально-психологические методы .....	47
2.2. Теоретические аспекты кадровых нововведений и деловой оценки персонала .....	48
2.3. Предмет и объект оценки персонала .....	49
2.4. Историческая справка методов оценки персонала .....	51
2.4.1. Традиционные методы оценки персонала .....	55
2.4.2. Нетрадиционные и популярные методы оценки персонала .....	56
Выводы по главе 2 .....	57
Глава 3. Разработка мероприятий по внедрению в организацию эффективных методов оценки персонала .....	59
3.1. Сравнительные характеристики разных методов оценки, внедрения в компании и сложности, возникающие при этом .....	60
3.2. Описание выбранных проектов .....	64
Выводы по главе 3 .....	69
Глава 4. Расчёт финансово-экономической и социальной эффективности по вариантам .....	72
4.1. Расчёты по проекту №1 .....	74
4.2. Расчёты по проекту №2 .....	76
4.3. Социальная эффективность проекта №1 .....	78
4.4. Социальная эффективность проекта №2 .....	82
4.5. Выводы по главе .....	83
4.6. Оценка рисков .....	85
Заключение .....	87
Список литературы .....	89
Приложение 1. Этапы работы сотрудника .....	91

## Введение

Управление персоналом – это организованное, целенаправленное воздействие на всех сотрудников организации с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования организации, а также удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого работника.

Управление персоналом довольно тонкая и очень ответственная, а порой и щепетильная работа, требующая гибкого подхода к каждому отдельно взятому сотруднику.

Рассмотрим некоторые необходимые задачи системы управления персоналом:

1. обеспечение предприятия заинтересованными в работе квалифицированными кадрами;
2. максимальное использование знаний, умений и навыков персонала для достижения лучшего результата;
3. выявление уровня удовлетворенности трудом у сотрудников и способствование повышению этого уровня;
4. создание и сохранение непринуждённой атмосферы в компании, без конфликтов и (или) с их минимальным количеством и уроном от внутренних споров;
5. организация и развитие эффективных способов повышения квалификации персонала;
6. предоставление возможности своевременного продвижения кадров по службе;
7. организация повышения творческой активности работников;
8. организация приемлемых условий труда и не только санитарно-бытовых.

Оценка персонала есть и всегда будет самой актуальной темой для обсуждения и внедрения нововведений в этой области, дабы постоянно совершенствоваться в плане своего развития и эффективного управления персоналом. Чтобы выявить соответствие работника занимаемой должности необходимо проводить организацию деловой оценки персонала.

Оценка кадрового состава организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники могли видеть результаты своего труда, а руководители оценки могли выявить лучшие методы управления персоналом.

Помимо этого, оценка персонала поможет в решении таких значительных задач, как:

- установление обратной связи с сотрудником по организационным, профессиональным и иным вопросам;

- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;
- оценка эффективности реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Целью данной работы является исследование методов оценки персонала и их внедрение в организацию на примере исследуемой организации ООО «УборкаМусора».

Исходя из цели работы, поставлены и решаются следующие основные задачи, которые и определяют структуру работы:

- охарактеризовать исследуемую компанию;
- изучить популярные методы оценки персонала;
- изучить деятельность возможных конкурентов;
- выявить потребителей компании;
- оценить эффективность внедрения нового метода оценки персонала.

Объектом данной работы выступает компания ООО «УборкаМусора».

Предметом изучения являются экономические и социальные отношения, возникающие в связи с работой компании по утилизации отходов между подчинёнными и руководящим составом сотрудников.

Сбор и анализ данных проводился на основе вторичной информации, полученной из открытых источников: учебные пособия, методические издания, государственные федеральные справочники. Также в процессе работы использовались тематические сборники и справочники, сведения, публикуемые в научных и периодических изданиях большинство различных Интернет-источников и журналов.

# Глава 1. Исследование внешней и внутренней среды организации

## 1.1. Характеристика компании ООО «УБОРКАМУСОРА»

Грязь, мусор, переполненные мусорные контейнеры в последнее время повсеместно дополняют индустриальную картину жизни крупных российских городов. Коммунальные службы часто не справляются с возложенными на них задачами, поскольку мусора действительно с каждым годом становится все больше. Поэтому острой проблемой мегаполисов стал своевременный, качественный, проводимый в полном объеме вывоз мусора с жилых и промышленных территорий.

Современный мегаполис - это не только активно строящиеся небоскребы и офисные центры. К сожалению, это еще и ухудшающаяся с каждым днем экологическая обстановка. Один житель столицы в среднем вырабатывает до 350 килограмм мусора в год. Неудивительно, что крупный город нуждается в чистоте и быстрой утилизации отходов [9].

Особого внимания заслуживает вывоз бытового мусора, а также крупногабаритного строительного мусора. Часто именно это становится причиной неопрятного вида дворов, жилых территорий. Вывоз крупногабаритного мусора зачастую не организован должным образом – во дворах или на других жилых и прилегающих территориях отсутствуют специальные контейнеры.

Предотвратить загрязнение улиц поможет уборка бытового мусора, в местах, где идут активные строительные-монтажные работы – уборка строительных отходов. Вывоз мусора бункером или контейнером – способ быстро и качественно очистить территории. Кроме того, не нужно забывать о поддержании чистоты промышленных территорий. Вывоз промышленного мусора – еще одно необходимое направление деятельности для поддержания чистоты в любом городе.

Компания ООО "УборкаМусора" предоставляет услуги по вывозу и утилизации отходов.

ООО "УборкаМусора" работает на рынке услуг по вывозу мусора с 1999 года. За эти годы постоянными клиентами компании стали крупные строительные фирмы, посольства, телеканалы, газетные издательства, гостиницы, магазины, торговые площади и многие-многие другие.

ООО "УборкаМусора" осуществляет полный комплекс услуг по уборке, вывозу и утилизации мусора [10]:

1. Вывоз строительного мусора
2. Вывоз грунта

3. Вывоз снега
4. Утилизация отходов
5. Продажа бункеров
6. Погрузка мусора
7. Аренда строительной спецтехники
8. Продажа и доставка сыпучих грузов
9. Продажа и доставка дров
10. Вывоз отходов

ООО "УборкаМусора" имеет все необходимые лицензии, разрешения, пропуска в центр столицы и на спец. трассы (Рублевское шоссе и др.), а также выдает все необходимые документы на предоставляемые услуги, заключает договора на вывоз мусора.

Производственно-техническая деятельность компании ООО «УборкаМусора», права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

Управление осуществляется на основе Устава компании. Компания является юридическим лицом, имеет соответствующие права и обязанности, связанные с ее деятельностью.

На данный момент этот вид деятельности один из самых востребованных направлений в бизнесе и самый прибыльный.

### **Миссия компании ООО «УБОРКАМУСОРА»**

Миссия компании – оказывать услуги по вывозу и утилизации промышленных и бытовых отходов, дающие радость и комфорт людям.

Девиз компании: «Вывоз мусора – наша задача. А ваша – наслаждаться чистотой» [10].

ООО "УборкаМусора" осуществляет полный спектр услуг по вывозу мусора из квартир и учреждений. У компании всегда можно заказать контейнер для строительных или медицинских отходов. ООО "УборкаМусора" осуществляет вывоз различного мусора контейнером не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в Московской области и Ленинградской области.

### **Структура компании**

Управление компанией должно осуществляться на базе определенной организационной структуры.

В состав компании входят:

- офис: специалисты данной компании принимают заказы по вывозу, переработке, транспортировке отходов и информированием клиентов об услугах компании;



- производственная база: специалисты производственной базы занимаются непосредственно самой утилизацией отходов;
- автотранспортный участок: служащие автотранспортной базы занимаются перевозками отходов.

Во главе ООО «УборкаМусора» стоит *Генеральный директор*, он же основатель компании, который организует всю работу организации и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед налоговыми и другими инстанциями, а также трудовым коллективом.

*Главный бухгалтер - финансовый директор* осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и ставит отчетности в соответствующие органы управления. Бухгалтерия осуществляет учет финансовых средств и учет хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, также устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности организации в целом.

*Производственный отдел (производственная база)* отвечает за подготовку проектной документации объекта, согласование проектной документации, сдачу объектов. Специалисты производственной базы также занимаются непосредственно самой утилизацией отходов.

*Главный инженер* ответственен за техническую политику, направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

*Отдел внешних связей* осуществляет деятельность по развитию и совершенствованию внешних связей компании, в том числе: развивает и поддерживает деловые контакты с российскими и иностранными отраслевыми ассоциациями и союзами; специалисты отдела проводят работу по привлечению в зону иностранных и отечественных инвесторов.

*Отдел персонала* осуществляет деятельность по развитию и обучению персонала компании, в том числе: полное ведение кадрового делопроизводства: найм, увольнение, переводы; занимается адаптацией персонала, проводит оценку и аттестацию специалистов; организует тренинги и корпоративные мероприятия.

Схема организационной структуры компании ООО «УборкаМусора» представлена на рисунке 1.1 [10].



Рис. 1.1. Схема организационной структуры ООО «УборкаМусора»

Следует отметить, что структура управления может меняться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функции управления, в связи с постоянно меняющимися требованиями окружающего мира.

Между подразделениями компании ООО «УборкаМусора» существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

Производственно-техническая деятельность компании ООО «УборкаМусора», права и обязанности регулируется законом о предпринимательской деятельности.

## 1.2. Оценка конкуренции в отрасли

Выделение конкурентов основывалось на сравнении занимаемой позиции конкурента на рынке, а также по оценке предполагаемых сильных и слабых сторон.

Сегодня конкурентная среда в сфере по переработке и сортировке вполне благоприятна для инвестиций. Крупных мусороперерабатывающих компаний немного, а самого мусора предостаточно, и о централизованной системе его сортировки и переработки речи практически не идет.

Легкость вхождения в отрасль и выход из нее возможен, но это сопряжено с определенными сложностями, потому что отрасль очень специфическая, а ее деятельность на сегодняшний день востребована.

Определим основные конкурентные преимущества предприятий (фирм), функционирующих на данном рынке в Петербурге, а также выявим их сильные и слабые стороны, которые являются ограничивающими факторами выхода на рынок, но важны для последующего определения стратегии конкурентной борьбы. Анализ деятельности компании по отношению к ее основным конкурентам можно провести в табличной форме на основе сравнительного анализа сильных и слабых сторон, представленного в таблице 1.1.

Такой детальный анализ позволит в дальнейшем выявить сильные и слабые стороны, а также конкурентные преимущества исследуемой организации ООО «УборкаМусора» и возможность дать рекомендации для эффективного функционирования и дальнейшего развития предприятия как финансово, так и социального развития персонала, что и является предметом изучения данной работы.

Необходимо чётко понимать, что прежде чем внедрять инновации организацию стоит в мельчайших подробностях изучить рынок, конкурентов и фирму изнутри, только так видя всю картину можно принимать решения о каких-либо новшествах.

Таблица 1.1.

Основные сильные и слабые стороны конкурентов по сравнению с компанией ООО «УборкаМусора» [11-14]

	<i>Конкурент 1 (ТрансЭкологджи)</i>	<i>Конкурент 2 (Эко Ресурс)</i>	<i>Конкурент 3 (ООО «СПАРС»)</i>	<i>Конкурент 4 (ЭкоИнвест)</i>
<i>Сильные стороны</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>используется широкая реклама в СМИ, рекламные акции, хорошая репутация</li> <li>легко адаптируется к изменениям на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>используется широкая реклама в СМИ, рекламные акции, хорошая репутация</li> <li>легко адаптируется к изменениям на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>используется широкая реклама в СМИ, рекламные акции, хорошая репутация, реклама в интернете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>используется широкая реклама в СМИ, рекламные акции, реклама в интернете и на телевидении, хорошая репутация</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий уровень обслуживания</li> <li>• занимается исследовательской деятельностью рынка, вся информация по исследованиям находится в свободном доступе</li> <li>• примерно одинаковые цены по рынку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широкий спектр услуг, высокий уровень обслуживания</li> <li>• примерно одинаковые цены по рынку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• легко адаптируется к изменениям на рынке</li> <li>• широкий спектр услуг, высокий уровень обслуживания</li> <li>• примерно одинаковые цены по рынку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• легко адаптируется к изменениям на рынке</li> <li>• широкий спектр услуг, имеются эксклюзивные объекты, высокий профессионализм сотрудников</li> <li>• российское подразделение иностранной компании</li> <li>• примерно одинаковые цены по рынку</li> </ul>
Продолжение таблицы 1.1				
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперирует только на рынке СПб и Ленинградской области</li> <li>• нет рекламы по телевидению и в интернете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперирует только на рынке СПб и Ленинградской области</li> <li>• нет рекламы по телевидению и в интернете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оперирует на территории РФ</li> <li>• бренд раскручен только среди государственных организаций</li> <li>• нет рекламы по телевидению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• завышенное мнение о себе</li> <li>• нет системы скидок для постоянных клиентов</li> </ul>

Из таблицы 1.1 можно сделать следующие умозаключения: всех конкурентов компании ООО «УборкаМусора» можно объединить в единое целое, так как все фирмы-конкуренты равнозначны и не могут сильно повлиять на деятельность исследуемой организации и её финансово-экономический рост.

### **1.3. Детальный анализ конкурентов по выбранным пунктам**

Основным этапом изучения конкурентной среды является оценка характеристики рынка, на котором работает или предполагает

действовать фирма. Следует изучить, кто является потенциальным, а кто реальным конкурентом.

Изучение позиций конкурентов охватывает широкий спектр вопросов и требует привлечения существенного объема информации. Она может быть получена из различных источников: общеэкономических, отраслевых, билбордов, буклетов, каталогов, рекламных проспектов. Всестороннее и постоянное изучение конкурентов дает ощутимые результаты.

Путем заполнения подобного бланка представления фирмы о своих ближайших конкурентах [11-14] четко систематизируются и становятся явными их преимущества и недостатки:

Таблица 1.2.

Анализ по конкретным вопросам

	Конкурент 1 («ТрансЭколог жи»)	Конкурент 2 («Эко Ресурс»)	Конкурент3 (ООО «СПАРС»)	Конкурент 4 («ЭкоИнвест»)
1	2	3	4	5
<b>Рынок</b>				
На каком, по величине рынке, оперирует каждый из Ваших конкурентов?	СПб и ЛО, емкость средняя	СПб и ЛО, емкость средняя	Оперирует на всей территории РФ, емкость средняя	СПб и ЛО, емкость средняя
Определите сегменты рынка	1)Рынок юр.лиц: Завод КПО "Радиус"; ЗАО Промотходы; "Контур СПб"	1)Гос.заказ: ГУП "Полигон Красный бор"; СПб ГУП №1 Мед. центр 2)Рынок юр.лиц	1)Гос.заказ: Санкт-Петербургский метрополитен; ГУП СПб "АТС Смольного" 2)Рынок физ.лиц 3)Рынок физ.лиц	1)Гос.заказ: ГУП «Топливо-энергетический комплекс Санкт-Петербурга» 2)Рынок юр.лиц
Как Ваши конкуренты обычно внедряются на рынок?	Широкая реклама в СМИ, рекламные акции	Широкая реклама в СМИ	Широкая реклама в СМИ, рекламные акции, реклама в сети Internet	Широкая реклама в СМИ, реклама на TV и в сети Internet
Как	Заключение	Заключение	Заключение	Заключение

расставлены приоритеты Ваших конкурентов на данном рынке?	договоров только с частными юр.лицами	договоров с гос.организациями и частными юр.лицами	договоров с гос.организациями, юр.лицами и физ.лицами	договоров с гос.организациями и частными юр.лицами
Насколько быстро Ваши конкуренты приспосабливаются к различным изменениям на рынке?	Адаптируется к изменениям на рынке медленно	Мобилен, легко адаптируется к изменениям	Мобилен, легко адаптируется к изменениям	Мобилен, легко адаптируется к изменениям
Насколько гибкой является их рыночная стратегия?	Условно гибка, однако характерна узкая направленность на определенный сегмент	Условно гибка, направление на разные сегменты рынка	Условно гибка, направление на разные сегменты рынка	Условно гибка, направление на разные сегменты рынка
<b>Предлагаемая услуга</b>				
Эффективно ли Ваши конкуренты откликаются на запросы потребителей	Достаточно чутко реагирует на желания своих клиентов	Достаточно чутко реагирует на желания своих клиентов	Достаточно чутко реагирует на желания своих клиентов	Достаточно чутко реагирует на желания своих клиентов
Продолжение таблицы 1.2.				
В какой мере и за счет чего Ваши конкуренты пытаются увеличить свою долю рынка?	Пытается увеличить количество договоров путем длительных и простых переговоров с клиентами	Пытается увеличить количество договоров за счет известного бренда	Пытается увеличить количество договоров за счет известного бренда	Пытается увеличить количество договоров за счет известного бренда
Насколько широк ассортимент услуг, предлагаемых Вашими конкурентами	Узкий ассортимент, высокий сервис	Широкий ассортимент, высокий сервис	Узкий ассортимент, высокий сервис	Широкий ассортимент, средний сервис
<b>Цены</b>				
Как ведут себя Ваши	Устанавливают средние цены	Устанавливают высокие цены,	Устанавливают средние цены	Устанавливают средние цены при

конкуренты в области образования цен на новые товары и услуги?		обосновывая высоким качеством	при высоком качестве обслуживания	высоком качестве обслуживания
Какую политику цен используют конкуренты в отношении уже освоенных на производстве видов изделий и услуг?	Цены являются стабильными	Снижают цены по мере появления новых объектов	Снижают цены по мере появления новых объектов	Имеют склонность к завышению цен
Продолжение таблицы 1.2.				
<b>Продвижение продукта на рынке</b>				
Какой форме рекламы отдают предпочтение Ваши конкуренты?	СМИ	СМИ	СМИ, реклама в сети Internet	СМИ, реклама на TV и в сети Internet
Тесно ли интегрирована у конкурентов деятельность бытовых служб со стратегией предприятия в области рекламы своей продукции и стратегией развития бытового потенциала?	Четкая координация в этих вопросах	Четкая координация в этих вопросах	Четкая координация в этих вопросах	Четкая координация в этих вопросах
<b>Организация сбыта и распределения</b>				
Какие стратегии в области сбыта использовали Ваши конкуренты для выхода на рынок?	Используют стратегию “снятия сливок”	Используют стратегию “снятия сливок”	Используют стратегию “снятия сливок”	Используют стратегию “снятия сливок”
<b>Организация управления персоналом</b>				
Какие виды	Только	Обучение	Тренинги для	Только

обучения используют компании?	внутреннее обучение - наставничество	внутри и вне организации	руководства и мастер-классы. Приглашённые специалисты	приглашённые специалисты
Продолжение таблицы 1.2.				
Какие методы оценки персонала используют?	Тестирование и интервью	Экзамен и интервью	Оценка по квалификациям	Экзамен

Ранее в было выявлено из таблицы 1.1 что фирмы-конкуренты равнозначны и не представляют большой угрозы для исследуемой компании. Было принято решение провести более детальный анализ по выбранным пунктам (таблица 1.2.):

1. рынок;
2. предлагаемая услуга;
3. цены;
4. продвижение продукта на рынке;
5. организация сбыта и распределения;
6. организация управления персоналом.

Исходя из результатов таблицы 1.2, можно подвести итог: компания ООО «УборкаМусора» не отстаёт от новых веяний и постоянно развивается с развитием общества и технологий.

### 1.3.1. SWOT- анализ

SWOT-анализ считается одним из основных в мировой практике методов системной оценки внешних и внутренних факторов, которые влияют на развитие предприятия, осуществляющей свою деятельность в условиях рыночного окружения. SWOT-анализ помогает выявить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке. Он представляет собой краткий или даже максимально сжатый анализ маркетинговой информации, на основе которого можно делать вывод о том, в каком же направлении организация должна развивать дальше свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (то есть внешней среды). Итак, как известно, «Сильные стороны» (Strengths) - преимущества организации; «Слабости» (Weaknesses) - недостатки организации; «Возможности» (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества



организации на рынке; «Угрозы» (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Целью проведения SWOT-анализа является получение обоснования для проведения коммерческой оценки реализации проекта по внедрению нового оборудования в компании.

Для любой организации SWOT-анализ – один из базовых оценок конкурентоспособности. Перед тем как приступить к внедрению каких-либо инноваций, необходимо провести данный анализ, чтобы определить сильные и слабые стороны исследуемой организации.

Также, для полного описания существующей ситуации для компании использовать этот метод рекомендуется в совокупности с другими моделями оценки эффективности деятельности организации.

Поскольку задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение, то перед тем как строить таблицу преимуществ и недостатков сначала следует провести детальный анализ и исследование конкурентов организации, который мы рассмотрели выше в предыдущих пунктах.

Были рассмотрены сильные и слабые стороны конкурентов ООО «УборкаМусора» и это помогло выявить преимущества и недостатки исследуемой компании.

Итак, теперь на базе исследования конкурентов фирмы (таблица 1.2) разработаем SWOT-анализ исследуемой в работе организацию.

Все выявленные данные по исследуемой организации представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

SWOT-анализ для компании ООО "УборкаМусора"

	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>В</b>	1. Новые виды услуг	1. Новые игроки на рынке,
<b>Н</b>	2. Новые технологии	повышение уровня конкуренции
<b>Е</b>	3. Увеличение спроса на услуги	2. Активность конкурентов
<b>Ш</b>	4. Переопределение целевой	а. Программы продвижения
<b>Н</b>	аудитории	б. Дополнительные услуги (услуги
<b>Я</b>	5. Дополнительные услуги	по переработке материалов во
<b>Я</b>	6. Тенденции спроса	вторичное сырьё)
	7. Государственная поддержка	3. Экономический спад
	8. Хорошие связи с общественностью	4. Предпочтение других известных
<b>С</b>	9. Дальнейшее продвижение в	брендов в сфере утилизации
<b>Р</b>	области СПб, новые связи	5. Техническое и технологическое
<b>Е</b>	10. Снижение цен на приобретаемое	превосходство конкурентов

Д А	оборудование 11. Уменьшение числа нелегальных конкурентов	6. Изменение нормативной базы в отношении выдачи транспортных и экологических лицензий
	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Продолжение таблицы 1.3.		
В Н У Т Р Е Н Н Я Я С Р Е Д А	1. Высокое качество предлагаемых услуг 2. Инновационные технологии, патенты 3. Удовлетворенность клиентов 4. Качественное оборудование 5. Обученный персонал 6. Быстрая обработка заказов через Internet 7. Высокое качество транспортировки, оперативность 8. Высокая степень соблюдения договорных обязательств 9. Отлаженная система работы с клиентами; 10. Увеличение спроса на услуги, проекты в сочетании с высоким качеством позволяет увеличить капитал и стоимость компании	1. Мало оборотных средств 2. Не укрепившаяся репутация компании 3. Малоизвестная торговая марка 4. Нет послепродажного обслуживания 5. Небольшой опыт на территориально новом рынке (городе Санкт-Петербург) 6. Низкая степень узнаваемости бренда 7. Мало филиалов по России 8. Отсутствие системы скидок постоянным клиентам 9. Наличие устаревшего автопарка 10. Высокий уровень текучести кадров

На основе SWOT-анализа ООО "УборкаМусора" представленного таблице, можно сделать следующие выводы:

- компания имеет налаженную и отработанную систему взаимодействия с клиентами;
- компания использует современные технологии и оборудование, позволяющие ей доминировать на рынке;
- компании необходимо также не только искать новые технологии, но и развивать свои филиалы по территории России.

На основе представленного SWOT-анализа компании ООО «УборкаМусора» можно сделать следующие выводы:

- 1) высокий уровень текучести кадров не позволяет выйти компании на лидирующие позиции;
- 2) текучесть кадров, с одной стороны, позволяет найти новых успешных и квалифицированных сотрудников, с другой стороны, показывает низкий корпоративный и социальный уровень организации, а также постоянные затраты на поиск новых специалистов;

3) отсутствует обмен опытом с существующим головным офисом организации в городе Москва, что может тормозить развитие организации;

4) малоизвестный бренд компании не всегда способствует налаживанию новых и упрочнению старых связей за счет полученной поверхностной информации «из вне», поскольку, видя ситуацию «изнутри», развитие приходит к своему апогею с дальнейшим затуханием;

5) акцент на работе одних подразделений перечеркивает внимание за работой других подразделений, пуская их деятельность на самотек. Например, в связи с устаревшим автопарком невозможно оперативно по заявке диспетчера выехать на объект, в связи с этим возникают недовольства клиентов;

6) имеющееся большое количество конкурентов в сфере утилизации отходов является угрозой для компании, следовательно, организации ООО «УборкаМусора» нельзя останавливаться в развитии, нужно искать новые методы и средства привлечения клиентов и удержания лидирующей позиции на рынке;

7) также для укрепления своей репутации и упрочнения положения на рынке стоит рассмотреть систему бонусов и скидок для постоянных клиентов, чтобы быть привлекательными в их «глазах».

Первоочередной задачей стоит рассматривать:

а) ремонт устаревшего или открытие нового автопарка;

б) оценка удовлетворённости персонала работой, как своей, так и своих коллег не только по «горизонтали», но и по «вертикали», во избежание повышения уровня текучести кадров;

с) создание системы скидок для постоянных и VIP-клиентов.

### **1.3.2. Модель Портера**

Традиционно рассмотрение конкурентоспособности организации начинается с анализа конкуренции в отрасли. Анализ ближней внешней среды необходимо проводить с помощью модели пяти сил конкуренции Майкла Портера, предназначенная для отраслевого анализа. Цель проведения модели - это определение привлекательности отрасли в целом и отдельных товарных рынков внутри нее. Данный анализ поможет понять возможности и существующие угрозы, характерные для отрасли, также, выявить ключевые факторы успеха отрасли.

Чтобы быть конкурентоспособным на рынке и вести осознанную конкурентную борьбу, необходимо видеть силы, противостоящие субъекту рынка. Майкл Портер доказал, что состояние конкуренции в

отрасли можно описать пятью конкурентными силами. С точки зрения входных барьеров действие факторов во многом определяется наличием реальных и потенциальных конкурентов, а также препятствиями для выхода на рынок новых фирм. Все факторы создают условия для динамичного развития конкуренции

Основная идея модели заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень *привлекательности* рынка в части *прибыльности* и потенциальной *рентабельности* для компании.

Модель Портера включает следующие 5 конкурентных сил:

1. *Конкуренция в отрасли* / Уровень конкурентной борьбы / Конкуренция среди работающих в индустрии фирм / Соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли / Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность;

2. *Потенциальные конкуренты* / Угроза появления на рынке новых игроков / Потенциальное появление новых конкурентов / Новые участники;

3. *Покупатели* / Рыночная власть потребителей / Влиятельность покупателей / Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции / Сила воздействия потребителя;

4. *Поставщики* / Рыночная власть поставщиков / Влиятельность поставщиков / Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья / Сила воздействия продавцов;

5. *Товары-заменители* / Угроза появления продуктов-заменителей / Рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей.

Удобнее всего делать построение из пяти блоков. По центру располагается первый критерий – конкуренция в отрасли. Далее выстраивается следующий блок – потенциальные конкуренты, здесь учитываются не только существующие соперники по бизнесу, но и возможные (выявляется уровень угрозы появления новых игроков на рынке). Следующий блок – покупатели, проводится анализ рыночной силы покупателей, анализ спроса на услуги. Четвёртым шагом выстраивается рыночная сила поставщиков. И, наконец, пятый блок – это угроза появления товаров заменителей. Проведя полный анализ по модели Майкла Портера, компания сложит пазл из недостающих элементов и после чего может уже принимать стратегически важные решения о дополнительных инвестициях, о расширении бизнеса иже наоборот разрыва отношений с какими-либо партнёрами, которые приносят только убытки.

Модель Портера для компании ООО «УборкаМусора» отражена на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Использование модели Портера

Подводя итоги, по модели Портера стоит отметить, что компания ООО «УборкаМусора» постоянно ищет новые методы и способы реализации своих услуг и поддержания высокого уровня конкурентоспособности в своей сфере деятельности. Внедрение метода оценки персонала один из способов реализации эффективности

деятельности организации.

### **1.3.3. Стратегический анализ по модели BCG**

Матрица BCG является двумерной моделью для анализа конкуренции. Данная схема анализа конкурентной ситуации носит название «Матрица BCG». Она разработана Бостонской консалтинговой группой, существует и другое ее название – матрица «темпы роста – доля рынка». Это самый распространенный инструмент анализа современного менеджмента, который был создан Брюсом Хендерсоном, основателем Бостонской консалтинговой группы.

Решения, предполагаемые моделью BCG, зависят от положения определённого вида бизнеса компании в стратегическом пространстве, который образуется двумя координатными осями. По оси ординат откладывается, значение темпов роста рынка, соответствующие исследуемой области бизнеса.

#### **«Дикие Кошки» или «Трудные дети»**

Характеризуется низкой долей рынка, но высокими темпами роста. «Трудных детей» необходимо постоянно изучать. В дальнейшем они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то необходимо рискнуть и инвестировать, если же нет - избавиться.

#### **«Звезды»**

Характеризуется высоким ростом объёмом продаж и высокой долей рынка. Для данной области рекомендуется сохранять и увеличивать долю рынка. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но как бы ни был привлекателен товар на рынке приносящий достаточно низкий, поскольку он требует довольно больших инвестиций, иначе невозможно обеспечить высокий темп роста.

#### **«Дойные коровы»**

Характеризуется высокой долей на рынке, но низким темпом роста объёма продаж. Такие предприятия лучше беречь и максимально контролировать. Привлекательность положения компании этого пространства на рисунке 1.3 можно объяснить тем, что они не требуют дополнительных инвестиционных вложений, но при этом приносят большой денежный доход.

#### **«Собаки»**

Характеризуется низким темпом роста, часть рынка низкая, продукт, обычно, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» лучше избавляться и чем скорее, тем лучше.

Рассмотрим положение компании ООО «УборкаМусора» в периоды зарождения и становления. Данные приведены на рисунке 1.3.

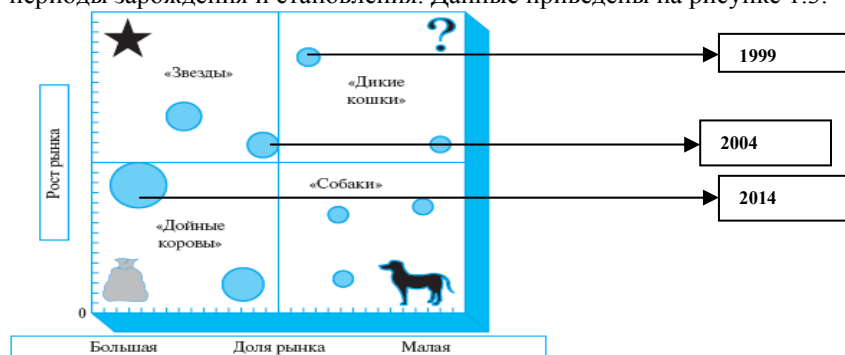


Рис. 1.3. Положение компании ООО «УборкаМусора» на рынке с момента основания.

Компания начала свою деятельность в 1999 году. На тот момент она находилась в стадии «Трудные дети». На момент создания фирмы страна только выбралась из финансово-экономического кризиса и всем известного дефолта 1998 году, не удивительно, что на начальном этапе было очень рискованно создавать «с нуля» абсолютно любой бизнес.

Через 5 лет, в 2004 году компания перешла в стадию «Дойные коровы». Требовалось не мало усилий, чтобы организация начала приносить доходы и стабильно работать в условиях сложных рыночных отношений на территории Российской Федерации.

На 2014 год в Санкт-Петербурге компания находится в стадии «Звёзды», так как наладилась деятельность компании, и она стала более узнаваемой. Ипотечный кризис 2007-2009 годов повлиял на некоторые строительные компании, но на бизнес ООО «УборкаМусора» было незначительным влияние, поэтому в 2010 году компания открыла филиал, который функционирует в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

### 1.3.4. Стратегический анализ по модели McKinsey

Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, которая состоит из 9 ячеек и служит для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности компании. Главная особенность этой модели это то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения

и многое другое.

Для позиционирования в матрице McKinsey нужно провести оценку привлекательности рынка. Рекомендуется использовать факторы, приведенные в таблице 1.4.

Таблица 1.4.

Оценка привлекательности рынка

	Привлекательности рынка		
	Низкая	Средняя	Высокая
Темпы роста	Менее 5%	<b>5-10%</b>	Более 10%
Длительность ЖЦ	Менее 2 лет	2-5 лет	<b>Более 5 лет</b>
Конкуренция	Структурированная олигополия	Неструктурированная конкуренция	<b>Распыленная конкуренция</b>
Характеристика товара	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован	<b>Товар сильно диверсифицирован</b>
Концентрация конкурентов	Более 100	50 - 100	Менее 20

За каждую низкую оценку присваивается 1 балл, за среднюю 2 балла, за высокую 3 балла. Баллы суммируются: 5-7 баллов - привлекательность рынка слабая, 8-12 баллов - привлекательность рынка средняя, **13-15 баллов – привлекательность рынка высокая.**

После оценки привлекательности рынка, необходимо проранжировать уровень конкурентоспособности.

Для оценки конкурентного статуса рекомендуется использовать факторы.

Данные, по исследуемой компании ООО «УборкаМусора», приведенные в таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Оценка конкурентоспособности

	Уровень конкурентоспособности		
	Слабый	Средний	Сильный - лидер
Издержки	Выше прямого конкурента	<b>Равны прямому конкуренту</b>	Ниже прямого конкурента
Отличительные свойства	Стандартизированный товар	<b>Слабо дифференцированный товар</b>	Уникальный товар
Метод продаж	Посредник не контролируется	Посредник контролируется	<b>Прямые поставки</b>
Степень освоенности технологии	С трудом освоена	Частично	<b>Полностью</b>
Имидж (бренд)	Нет	Растет (бренд средне узнаваемый)	<b>Высоко узнаваемый бренд</b>



За каждую слабую оценку присваивается 1 балл, за среднюю 2 балла, за сильную 3 балла. Баллы суммируются: 5-7 баллов - конкурентоспособность (конкурентный статус) слабая, 8-12 баллов - средняя, **13-15 баллов – высокая конкурентоспособность.**

Согласно модели McKinsey победителям устанавливается высокий приоритет для инвестиций, промежуточному типу — средний, проигравшему типу — низкий [4].

Строится следующая матрица (см. таблицу 1.6.):

Таблица 1.6.

Составление модели McKinsey

		Конкурентный статус (конкурентоспособность)		
		Сильный	Средний	Слабый
Привлекательность рынка или отрасли	Высокая	<b>Победитель1</b> (ООО «УборкаМусора»)	<b>Победитель2</b> (ООО «Эко Инвест»)	<b>Промежуточный1</b> (ООО «ТрансЭкоЛоджи»)
	Средняя	<b>Победитель3</b> (ООО «Спарс»)	<b>Промежуточный2</b> (ООО «Эко Ресурс»)	<b>Проигравший1</b>
	Низкая	<b>Промежуточный3</b>	<b>Проигравший2</b>	<b>Проигравший3</b>

**Победитель 1.** По данному бизнесу компания ООО «УборкаМусора» является лидером. Суть стратегии такого бизнеса - сохранение и укрепление позиций, а также дополнительные инвестиции в новые проекты.

**Победитель 2.** Данная позиция не лидирующая, но и не отстающая. Типичная «серединка, в этом случае есть два исхода, либо компания правильно определит свои сильные и слабые стороны и вложит финансовые средства в новый проект для получения максимальной прибыли, либо будет медленно потухать.

**Победитель 3.** Четкая формулировка наиболее привлекательных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в этих сегментах. Предлагается проводить конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему укреплению конкурентного статуса организации.

**Проигравший 1.** Не стоит рисковать, в этой позиции, необходимо продумать все ходы и делать ставку на получение реальной возможной прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса, если это невозможно, то рекомендуется переквалифицироваться или довольствоваться малым, возможна ликвидация бизнеса.

**Проигравший 2.** Максимальное снижение рисков позволит остаться на плаву в данной позиции либо стоит сфокусироваться на

защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо принять решение о продаже такого бизнеса конкурентам за привлекательную стоимость.

**Проигравший 3.** Стратегия такого бизнеса должна быть нацелена на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, ни в коем случае не стоит прибегать к дополнительным инвестициям. Стоит подумать о ликвидации бизнеса в целом, так как вывести на более высокую позицию предприятие практически невозможно.

**Промежуточный 1.** Эта позиция довольно шаткая, как «качели», и тут возможны два исхода для бизнеса:

а) переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации;

б) падение в проигравшие, вплоть до ликвидации бизнеса в целом.

**Промежуточный 2.** Стоит тщательно выбирать проекты для инвестирования и искать мероприятия с минимальным уровнем риска.

**Промежуточный 3.** Эту позицию обычно называют «генератор прибыли». Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только точечные, «короткие» и эффективные финансовые вложения, так как высока вероятность исчезновения данного рынка.

В итоговой таблице видно, что исследуемая фирма занимает лучшее место на рынке.

Хочется заметить, что компания ООО "УборкаМусора" действительно стремится занимать лидерские позиции в области по вывозу и утилизации отходов. Для осуществления задуманного, компания сотрудничает, с крупными государственными и частными предприятиями, а также физическими лицами.

Не останавливаясь на достигнутом, отдел внешних связей и производственный отдел, на ежемесячных совещаниях с руководством компании предлагают новые идеи для расширения деятельности компании и её клиентской базы.

## **1.4. Анализ потребителей**

При анализе потребителей важным аспектом является анализ сегментации рынка — исследование возможных клиентов. При этом были использованы следующие виды сегментирования:

- 1) сегментация по потребителям по их географическим признакам;
- 2) сегментация потребителей товаров производственно-технического назначения.

По географическому расположению офисов компании произведена сегментация по городам (месту локации) клиентов:

**Сегмент 1.** Москва.

**Сегмент 2.** Санкт-Петербург.

**Сегмент 3.** Московская область (Подмосковье).

**Сегмент 4.** Ленинградская область.

Клиенты организации делятся на две категории - это физические лица и юридические.

На данный момент ООО «УборкаМусора» сотрудничает с рядом петербургских предприятий, что наиболее красноречиво говорит о качестве предоставляемых услуг. Компания работает с коммерческими организациями, государственными предприятиями и частными лицами.

Постоянные партнеры по вывозу мусора и снега [10]:

- Гостиница «Невский палас»;
- Гостиница «Спутник»;
- Компания «Ленстройтрест»;
- Строительная компания «ЛЭК»;
- ФГУП ЦКБ МТ «Рубин»;
- ТЦ «ПИК»;
- ТК «Перинные ряды»;
- СПб ГУП "Петербургский метрополитен" (ст. м. Купчино., Обухово, Пионерская, Петроградская, Электросила, Спортивная);
- Гостиница «Советская»;
- Петропавловская крепость.

На данный момент клиентами компании ООО «УборкаМусора» являются не только частные физические лица, но и большое количество юридических как коммерческих организаций, так и государственных.

## **1.5. Анализ внутренней среды компании**

Ключевые бизнес-процессы предприятия и другие необходимые сведения.

Внутренние бизнес-процессы в организации ООО «УборкаМусора»:

### **Операционный менеджмент:**

- развитие и поддержание взаимоотношений с внешней средой;
- производство услуг;
- управление рисками.

### **Взаимоотношения с клиентами:**

- выбор клиентов;
- привлечение клиентов;

- сохранение клиентской базы и расширение её;
- развитие взаимоотношений с клиентами.

**Инновации** – технологические и управленческие.

**Вклад в развитие общества** – очищение окружающей природы от вредоносного воздействия.

Рассмотрим основные виды методов управления в организации ООО «УборкаМусора».

**Экономические методы управления:**

- планирование экономических результатов деятельности как способ установления целей, пропорций развития, сроков выполнения тех или иных задач – этим занимается отдел внешних связей на уровне всей организации, а также остальные отделы на своём уровне;
- материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или количество труда – этим занимается отдел персонала, бухгалтерия и каждый отдел на своём уровне, ведя табель учёта рабочего времени, указывая, сколько было отработано часов и выдвигая определённого сотрудника на премию или поощрения. Все поправки и одобрения на поощрения предоставляет заместитель генерального директора;
- нормирование экономических показателей деятельности предприятия как базу для планирования, материального стимулирования и контроля – этим занимается отдел персонала и руководящий состав каждого отдела, рассматривает и вносит изменения генеральный директор компании ООО «УборкаМусора»;
- контроль экономических показателей деятельности как метод сбора аналитической информации – этим занимается исключительно Тор-менеджеры: генеральный директор, финансовый директор и заместитель генерального директора.

**Организационно-распорядительные** методы управления представляют собой совокупность приемов и средств прямого (административного) воздействия на объект управления для выполнения закрепленных за ним функций.

Каждый руководитель на своём уровне имеет право сделать выговор или выдвинуть кандидата (сотрудника) на поощрение.

**Правовые** методы управления – это совокупность способов воздействия субъекта управления на объект управления посредством правовых норм, правовых отношений и правовых актов.

При возникновении спорных вопросов компания ООО

«УборкаМусора» обращается юридическую в фирму, с которой сотрудничает не первый год, для выявления законных методов урегулирования конфликтных ситуаций, как в кадровых вопросах, так и финансовых.

Например, недавно был случай, когда сотрудник ушёл в отпуск на 14 дней и пропал на два месяца с невозможностью связаться ни с ним самим, ни с его родственниками. За время отсутствия работника на рабочем месте ему ставились невыходы по не выявленной причине. По закону в связи с невыходами организация имеет право уволить такого сотрудника по служебной записке, предварительно отправив уведомление по адресу проживания пропавшего без следа работника. Спустя два месяца, является сотрудник и требует вернуть его рабочее место. Так как по документам он уже не числится в организации, то закон не был нарушен, все правовые документы были представлены и с почты отчётность об отправке заказного письма тоже. Следовательно, никаких претензий к деятельности компании ООО «УборкаМусора» быть не может.

**Социально-психологические методы управления** представляют собой совокупность приемов и способов социального и психологического воздействия на коллектив и отдельные личности для повышения их трудовой и творческой активности.

Для выявления социально-психологического состояния коллектива организации было принято решение провести оценку персонала, чтобы выявить уровень следующих показателей:

1. удовлетворённость своей работой;
2. удовлетворённость получаемой материальной составляющей за проделанный труд;
3. уровень эффективности принимаемых решений высшего руководства;
4. довольства персонала своим начальством в целом;
5. желание проявить себя в большей степени, чем на данный момент;
6. готовности работы сотрудников с рискованными проектами;
7. умение работать в команде;
8. выявление новых неформальных лидеров и их переоценка.

### **Внутриорганизационные факторы социальных изменений** **Социальные факторы организации**

Труд представляет собой достаточно сложный вид деятельности, в которой одновременно реализуется как физические и психические

возможности человека, так и его личностные, социально-обусловленная составляющая. Физические и психические возможности работника определяют его общую трудоспособность. Социально обусловленные возможности включают в себя уровень проф. подготовки к выполнению конкретной работы и желание её выполнять.

Соответственно этим трём предпосылкам эффективного труда при анализе соц. факторов выделяют 3 группы соц. факторов и соответствующих им конкретных объектов управленческого взаимодействия

Рассмотрим все три группы факторов на примере компании ООО «УборкаМусора», а также ниже представлена краткая характеристика данной организации.

**Первая группа факторов** – факторы трудоспособности и работоспособности (таблица 1.7).

Данные представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7.

Факторы трудоспособности и работоспособности

<b>Фактор</b>	<b>Применение на примере ООО «УборкаМусора»</b>
Наличие и объём тяжёлых, горячих и вредных работ в совокупном фонде рабочего времени	Присутствует, каждый сотрудник цеха по утилизации отходов обязан надеть униформу специальную и хим. защиту.
Наличие санитарно-бытовых помещений и уровень их оснащённости современным оборудованием	Ежедневная влажная уборка несколько раз в день всех помещений по расписанию. Корпуса всех трёх цехов оборудованы и пригодны для работы по всем нормам пожарной и санитарной безопасности. На верхнем этаже имеется стиральная машинка общая, душевая, санузел. В Корпусе кафетерия и столовой: помещения оборудованы необходимой техникой для приготовления и хранения пищи, всё в исправном состоянии по всем нормам, проверка проводится комиссией с СЭС,

	<p>МЧС. Во всех корпусах на каждом этаже имеется огнетушитель. Все щитки и места скопления проводок сокрыты от сотрудников.</p>
<p>Продолжение таблицы 1.7</p>	
<p>Санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда</p>	<p>Сан узел на каждом этаже во всех корпусах, с наличием:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• горячей и холодной воды,</li> <li>• туалетной бумаги,</li> <li>• жидкого мыла</li> </ul> <p>Ежедневная влажная уборка несколько раз в день всех помещений по расписанию.</p>
<p>Эстетическое оформление (дизайн) производственных помещений и рабочих мест</p>	<p>Классические 3х-5этажки каменные оформлены все в 1ом стиле как снаружи, так и изнутри. Вид изнутри напоминает школьные стены в коридорах стены светлых тонов на стенах в рамках висят грамоты и лицензии компании, кабинеты в административном корпусе выполнены в классическом стиле обои светлых тонов на стенах награды организации и руководителей. Необходимые канцелярские товары и техника для работы. Естественно каждый работник в праве сделать ту расстановку предметов, которая ему удобно за исключением кухни и оборудования цеха утилизации отходов по технике и нормам безопасности. На кухне нет лишней техники и никаких естественно наград на стенах, никаких обоев на стенах тоже нет.</p>
<p>Использование вспомогательных средств, способствующих поддержанию работоспособности в</p>	<p>Каждый сотрудник от уборщика до директора может обратиться за медицинской и психологической</p>

течение рабочего дня (кабинеты психологической разгрузки, функциональная музыка, производственная гимнастика и т.п.)	помощью и/или просто, если чувствует сильное напряжение и усталость зайти в медицинский кабинет, полежать в тишине и покое. Ежедневно по утрам проводится небольшая встряска в виде гимнастики и каждый желающий может в ней принять участие.
Продолжение таблицы 1.7	
Культура содержания рабочих мест	Во всех кабинетах царит «покой» и чистота, все документы расставлены по полкам и отсортированные по удобной схеме поиска. Руководитель не навязывает свою культуру содержания рабочего места никому, но рекомендует системность всем административным сотрудникам. Естественно на кухне – чистота и порядок, как и на складе по всем нормативным документам.
Уровень охраны труда и обеспечения безопасных условий работы (техника безопасности)	Перед каждым техническим нововведением, а также каждый квартал собирается коллектив и всех ещё раз консультируют по технике безопасности и призывают к обращению за помощью и консультацией при всяких щекотливых ситуациях.
Наличие, объём и уровень мед. обслуживания	Медицинский кабинет, с 3 койками, все приборы держатся в чистоте и порядке, в кабинете также проводится влажная уборка, имеются в наличии все необходимые лекарственные препараты и приборы для медицинского обследования и оказания первой помощи.
Возможность полноценного питания	Питание бесплатное 2хразовое



на работе	для всех сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> <li>• завтрак (каша, чай и бутерброды)</li> <li>• обед (комплексный обед из 3х блюд)</li> </ul>
Продолжение таблицы 1.7	
Проведение лечебно-оздоровительных мероприятий	Один раз в год за счёт организации проводится вакцинация, и полное обследование сотрудников.

Далее следует **вторая группа факторов** – наличие необходимых ЗУН (знаний, умений и навыков) и умение работать. Данные представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8.

Знания, умения, навыки

<b>Фактор</b>	<b>Применение на примере ООО «УборкаМусора»</b>
Состояние работы по профессиональной ориентации	Все сотрудники организации имеют техническое профессиональное образование, высшее руководство имеет экономическое образование. Ежегодно проводится среди постоянных сотрудников квалификационная оценка труда (тестирование, интервью).
Обучение рациональным приёмам труда	Каждый сотрудник работая в компании ООО «УборкаМусора» получает колоссальный опыт, технический и управленческий, опыт работы с новой техникой и технологией очистки и утилизации, также опыт линейного руководства.
Распространение и пропаганда передовых методов труда и управления	Директор довольно консервативных взглядов наработанных годами и считает, что такая стабильность и есть залог успеха.

Организация систематического обучения и повышения квалификации работников предприятия	Каждый сотрудник может пробиться в более высокую должность и стать примером карьерного роста от мастера до ведущего инженера.
Продолжение таблицы 1.8	

И, наконец, перейдём к последней **третья группе факторов** – социальная, ментальная и нравственная составляющая, корпоративная культура организации, межличностные, межгрупповые отношения. Данные представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9.

Культура	
<b>Фактор</b>	<b>Применение на примере ООО «УборкаМусора»</b>
Содержательность труда (доля работ рутинного характера – механизация)	Рутинность существует – ежедневно каждый цех выполняет именно свои обязанности.
Наличие управления процессом адаптации вновь принятых сотрудников	Коллектив новых сотрудников принимает очень хорошо и со вниманием к ним помогают освоиться, также для сотрудников проводятся собрания (внутренним тренингом и ознакомительным инструктажем) и они проходят не только знакомство с основным штатом, но и ознакомление с основными приёмами работы, а наставники и коллеги всегда подскажут и помогут.
Организация помощи молодым и недостаточно квалифицированным работникам со стороны их более опытных коллег (наставничество, кураторство)	Практикуется наставничество, как среди работников цехов, так и среди административных сотрудников.
Сплочённость первичного трудового коллектива	Каждый сотрудник душой болеет за общее дело. И все сотрудники сплочено выполняют свои обязанности. Очень приятно чувствовать, что являешься частью

	очистения окружающей среды не только для себя любимого, но и для родных и потомков.
Продолжение таблицы 1.9	
Морально-психологический климат в социальных общностях подразделений и социальной общности организации в целом	Все сотрудники живут как в 1ой большой семье – никто не «подсовывает палки в колёса» и не строит козни.
Характер отношений между руководителем и подчинённым	Есть 2 стиля поведения руководителя с подчинённым, поскольку по психотипу директор компании круг, то это иногда жесткий руководитель, который ставит чёткие цели и отдаёт приказы, а иногда друг, с которым приятно посидеть попить чая и поговорить на отстранённые темы.
Характер отношений между коллегами	Неформальный – сотрудники не выделяют иерархию что бухгалтер, что менеджер или мастер. Отношения дружеские, но при этом каждый чётко выполняет только свою должностную работу.
Участие работников в принятии управленческих решений	Каждый сотрудник решает вопросы на своём уровне, если ситуация такова что просто не решить на определённом иерархическом уровне то обещаются к начальству. В принятии решений в решении крупного формата (например, переход от частной формы собственности в государственную форму собственности) не принимает участия ни один сотрудник, кроме высокопоставленных, например директор и генеральный директор.
Участие работников в доходах предприятия (справедливость в распределении доходов предприятия между его	Сотрудники получают заработную плату и премии, но никто не обладает ни акциями, ни долей собственности компании.

работниками)	Распределение заработной платы прописано в Уставе организации и исходит от уровня МРОТ.
Продолжение таблицы 1.9	
Соблюдение трудовой дисциплины	Определённой трудовой дисциплины нет, не прописаны правила и нормы поведения, это неписанные правила – не материться, прилично одеваться – мастерам обязательно выдаётся спец. одежда, бэйджи.
Отношение к состоянию оборудования и рабочих помещений	Бережливое. Не эксплуатируем оборудование сверх нормы.
Уровень текучести кадров	Высокий и продолжает рост (расчёты представлены ниже)

Исходя из вышеперечисленных факторов можно подытожить:

Компания ООО «УборкаМусора» заботится о своём персонале и его удовлетворённости работой. При этом постоянно позволяет каждому сотруднику реализовывать себя как профессионально, так и социально (нет ограничений, за исключением технико-безопасных и этических, для обустройства рабочего места, формы одежды (не для рабочих со спецодеждой).

### 1.5.1. Персонал

Рассмотрим показатели человеческих ресурсов в компании ООО «УборкаМусора» (таблица 1.10)

Таблица 1.10.

Показатели работоспособности персонала

Компонент	Содержание	Обоснование
Ключевая категория сотрудников	Работники производственных помещений (Цех №1, №2, №3).	Работа у станков по утилизации и переработке отходов.
Необходимые качества сотрудников.	Работоспособность.	Желание работать и зарабатывать.
Требования сотрудников к работе на Предприятии.	Опыт работы. Уровень специальных знаний	Полностью дееспособный работник.

Компонент	Содержание	Обоснование
	(квалификация). Ответственность. Соблюдение техник безопасности. Самостоятельность в работе. Желательно мужчина от 25 лет до 55 лет.	
Способы привлечения (источники и методы поиска, отбора и т.п.).	Вакансии на сайте, СМИ, в сети Internet.	Отбор проводится по результатам анализа резюме и собеседования.
Показатели и их значения, характеризующие <u>планируемые</u> конкурентные преимущества Предприятия для сотрудников.	Коэффициент текучести кадров стремится к нулю. Зарботная плата выше средней по рынку.	За последние 5 лет количество уволенных и ушедших по собственному желанию снизилось. Зарботная плата выше средней по рынку на 5 000 руб.
Источники конкурентных преимуществ и недостатков Предприятия для сотрудников ( <u>планируемые</u> ).	Преимущества: Предоставление полного социального пакета и оформление по трудовому договору. Предоставление услуги ДМС. Выполнение необходимых условий труда в целях безопасности жизни и здоровья сотрудников. Выдача формы для работы. Ежегодное обязательное обследование. Недостатки: 10ти часовой рабочий день.	Преимущества: Предоставление полного социального пакета и оформление по трудовому договору. Предоставление услуги ДМС. Выполнение необходимых условий труда в целях безопасности жизни и здоровья сотрудников. Выдача формы для работы. Ежегодное обязательное обследование. Недостатки: 10ти часовой рабочий день – с 8:00 до 18:00
Способ создания	1. Технологический	1. Хорошо оснащённое

Компонент	Содержание	Обоснование
необходимых источников конкурентных преимуществ.	производственный; 2.Новая система мотивации.	производственное помещение – новое, исправное оборудование. Влажные уборки каждый день производственных помещений. Ежедневное проветривание. Выдача необходимых средств для соблюдения техники безопасности (форма, перчатки и др.). 2.Создание новой системы мотивации по требованиям.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле (формула 1) [6]:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100 : S, \quad (1)$$

Где:

$K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

$S$  – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

Таблица 1.11.

Численность персонала по годам

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$S$	85	81	87	90	80	93	95	96	90	92
$X_{\text{сж}}$	5	7	9	8	10	8	9	10	12	13
$X_{\text{дпс}}$	0	1	0	2	1	5	6	7	5	6
$K_{\text{тек}}$	5,882	9,877	10,345	11,111	13,750	13,978	15,789	17,708	18,889	20,652

Рассмотрим динамику коэффициента текучести на рисунке 1.4.

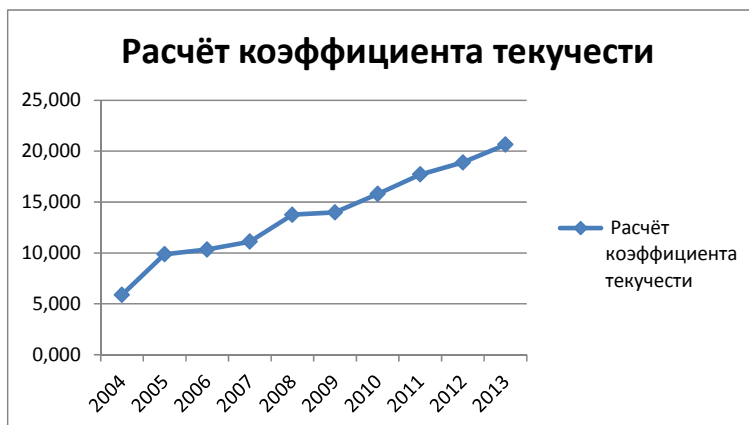


Рисунок 1.4. Динамика изменения коэффициента текучести

На увеличение коэффициента текучести влияют не только социально-психологические, но и экономические показатели компании и страны в целом. На момент динамичного роста компании с 2004 года рос и коэффициент текучести кадров, так как в первую очередь руководящий состав заботился о выведении организации в лидирующие позиции и поддержание роста, а забота о персонале уходила на задний план. На 2014 год компания ставит упор на уровне удовлетворённости работников своим трудом и повышении квалификации сотрудников. Для того чтобы повысить эффективность показателей деятельности организации необходимо уделять должное внимание персоналу, своевременно и умело вкладывать денежные средства в развитие своих работников и принимать умные решения.

Было принято решение, чтобы снизить коэффициент текучести кадров, провести оценку персонала по компетенциям и по результату выстроить новую систему мотивации.

### 1.5.2. Финансы

Рассмотрим возможные виды финансирования проектов управления персоналом. Данные представлены в таблице 1.12.

То, какими средствами будут финансироваться проекты очень важно, в расчётной главе диссертации мы рассмотрим подробнее эффективность вложений в проекты по управлению персоналом.

Таблица 1.12.

## Виды финансирования

Компонент	Содержание	Обоснование
Источники средств для финансирования <u>операционной</u> деятельности	Основные средства - оборотные.	Текущие затраты.
Источники средств для финансирования <u>инвестиций</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нераспределённая прибыль.</li> <li>2. Средства инвесторов.</li> <li>3. Кредиты.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Распределение нераспределённой прибыли на развитие организации.</li> <li>2. Привлечение новых инвесторов.</li> <li>3. Поиск дешёвых кредитов.</li> </ol>

Поскольку на сегодняшний день у компании ООО «УборкаМусора» нет проблем с финансовой деятельностью, то проект по внедрению метода оценки персонала будет финансироваться из собственного капитала.

Дополнительное привлечение материальных средств, для внедрения проектов по оценке персонала не требуется.

### Выводы по главе 1.

В данной главе дается краткая характеристика исследуемой фирмы ООО «УборкаМусора»: изучается как внутренняя, так и внешняя среда фирмы. Также проводится анализ конкурентов выбранной компании.

На сегодняшний день забота о персонале и инвестиции в своих сотрудников одна из самых актуальных тем.

В наше время рабочий класс получает намного больше льгот и поощрений за свой физический и умственный труд.

В ходе исследования было выявлено, что деятельность компании ООО «УборкаМусора» является успешной в основном вследствие использования новых технологий. Большим недостатком является высокий уровень текучести кадров в организации, что приводит к простоям в дни, когда сотрудники не успевают охватить большой объём работы и финансовым потерям на постоянный поиск штата. В связи с



этим, руководство компании ООО «УборкаМусора» приняло решение провести оценку персонала по квалификациям и в дальнейшем финансировать необходимые проекты по управлению человеческими ресурсами.

Кроме того, дальнейшее вложение в персонал обязательно окупится не только финансово, но и морально. Как говорится, счастливые и довольные своей работой сотрудники с охотой выполняют и перевыполняют производственный план.

Анализ рынка показал, что исследуемая компания ООО «УборкаМусора» находится в активно развивающемся сегменте рынка.

Исследование ближайших конкурентов выявило, что компания должна постоянно находиться в стадии развития, поиска новых современных эффективных средств и способов качественной подготовки специалистов и минимизации коэффициента текучести кадров, чтобы не потерять свои сильные лидирующие позиции. Так, например, показательным будет внедрение нового метода оценки персонала, позволяющего привлечь дополнительные инвестиции, увеличить потенциал компании как лучшего работодателя. Данный вопрос будет рассмотрен в следующей главе.

В первой главы мы выявили необходимость проведения оценки персонала в исследуемой компании ООО «УборкаМусора».

Если организация планирует и дальше развиваться и расширять свою деятельность, не важно, в какой отрасли и какого размера фирма, но выявление нужд работников и его социально-психологических, материальных потребностей – один из важнейших этапов.

Довольный и сытый сотрудник сделает в два раза больше и с огромным энтузиазмом, болея душой за свою компанию, чем угрюмый и расстроенный отсутствием признания своего труда сотрудник, как в материальном, так и психологическом плане.

## **Глава 2. Исследование различных методов оценки персонала в организации**

Что такое человеческие ресурсы? Это усилия человека, как физические, так и умственные, затрачивающиеся в процессе работы. Умственные усилия могут определяться, с одной стороны, огромным складом знаний и умениями и навыками индивида, а с другой стороны — совокупностью факторов, формирующих у человека мотивацию к работе [3].

Мотивацией называют процесс, который способен стимулировать человека к той или иной деятельности, которая в свою очередь направлена на достижение различных целей, преследуемых организацией. Физические же усилия представляют собой возможность в максимальном объеме реализовать умственные способности. В целом человеческие ресурсы являются лишь преобразующим ресурсом деятельности какой-либо организации [4].

Человека, который обладает теми или иными специфическими особенностями, усложняющими управление этим видом ресурсов называют «носитель усилий» [3]:

- отличие людей друг от друга характерно: физическим, личностным особенностям, образованию, своим потребностям и другими особенностями;
- предприятию необходима рабочая сила, которая способна выполнять конкретные, чёткие задачи;
- работнику всегда необходимо определенное место, и его сложно привести в движение без мотивации, необходимое конкретному человеку, тогда как для остальных ресурсов приоритетно состояние движения;
- у человеческого ресурса есть своя собственная воля, он довольно динамичен и иногда совершенно непредсказуем; люди действуют сознательно: они могут быть не способны выполнять определенную работу или же просто отказаться от поставленной задачи, могут не одобрять изменения и в зависимости от своих негативных представлений покинуть организацию;
- люди с каждым днём генерируют всё новые идеи, они могут инициировать события и совершенствоваться, как профессионально, так и морально.

Исследование использования человеческих ресурсов организации состоит:

1. в определении показателей, определяющих эффект от реализации потенциала работника;

## 2. активизации источников мотивации работника к труду.

Активизация скрытых источников мотивации работников к труду ни что иное, как скорейшее развитие интенсивных методов роста коэффициента производительности. Эта задача связана с совершенствованием организации управления, посредством которого исполнителю работы будут предоставлены определённые возможности. Рассмотрим их подробнее [5]:

- максимально четкая постановка целей, на которые направлено действие;
- справедливая оценка результатов труда и не менее справедливое вознаграждение за проделанную работу;
- оперативное и в полном объеме обеспечение информацией, современными средствами и предметами труда, и, конечно же, комфортными условиями работы, также не стоит забывать и санитарно-бытовые условия;
- удовлетворение от работы и реальное повышение качества жизни.

### **2.1. Методы управления персоналом**

Дадим определение методам управления персоналом - это способы воздействия на коллектив и (или) отдельных работников организации с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования компании с целью оптимизации рабочего процесса [17].

Различают следующие методы управления человеческими ресурсами, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал:

1. экономические;
2. административно-правовые;
3. социально-психологические методы управления.

Всем известный факт, что чем будет проще сама система управления персоналом, тем она будет лучше работать.

Разработка мероприятий по созданию системы управления персоналом должна базироваться на достижениях науки в области менеджмента и учитывать изменения развития законов общественного производства в рыночных условиях.

В абсолютно любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно быть четкое иерархическое взаимодействие между всеми существующими звеньями управления (каждым структурным подразделением (или отделом), а также руководителями). Его

принципиальной характеристикой является несимметричная передача информации «сверху вниз» (дезагрегирование, детализация) и «снизу вверх» (агрегирование) по системе управления.

Итак, рассмотрим каждый из методов отдельно.

### **2.1.1. Экономические методы**

Экономические методы управления - это способы воздействия на персонал на основе использования экономических законов. Эффективность экономических методов управления определяется следующими пунктами [6]:

1. формой собственности и ведения хозяйственной деятельности,
2. принципами хозяйственного расчёта,
3. системой материального стимулирования,
4. рыночным ценообразованием,
5. налоговой системой,
6. структурой кредитования.

Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на кадровый состав являются [5]:

1. хозяйственный расчет;
2. материальное вознаграждение;
3. участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Рассмотрим каждую форму воздействия на сотрудников отдельно.

Хозяйственный расчет - это метод, применяемый для стимулирования персонала в целом направлен на:

1. контроль затрат и ведения отчётности по следующим показателям: объем продаж, выручка, прибыль и другие экономические показатели;
2. контроль окупаемости расходов на производство за счет полученных доходов;
3. материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда.

Основными инструментами хозяйственного расчета являются:

- самоокупаемость,
- самостоятельность подразделений и отделов,
- самофинансирование,
- фонды экономического стимулирования (оплаты труда),
- экономические нормативы.

Материальное вознаграждение осуществляется следующим образом: устанавливается уровень материального вознаграждения

(заработная плата, премии), компенсаций и льгот.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы. Данные представлены на рисунке 2.1 [3].

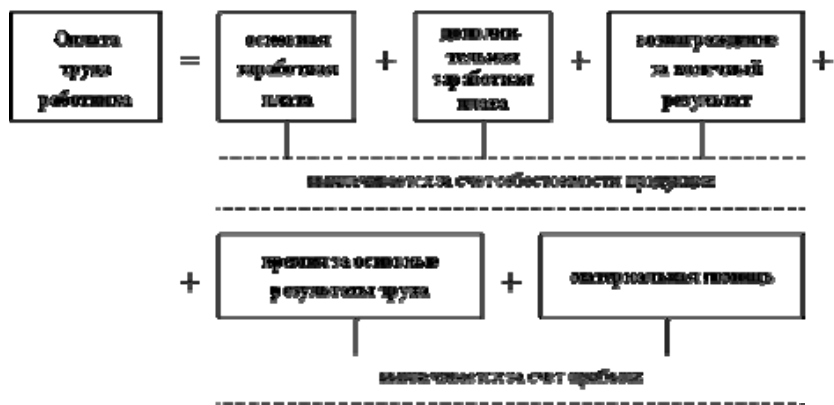


Рис. 2.1. Структура оплаты труда работников

Итак, подведём итоги, для выполнения всех изначально поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и, естественно, конечные результаты производства в виде совокупности показателей, которые должны быть установлены в плане экономического развития.

Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов [4].

### 2.1.2. Административные методы

Административные методы основаны в большей своей части на власти, дисциплине и взысканиях, а также известны в истории как «методы кнута». Экономические же методы базируются на правильном использовании существующих экономических законов, соответственно по способам воздействия известны как «методы пряника».

Итак, рассмотрим, на что же направлены административные методы. Они ориентированны на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, стремление человека

трудиться в своей компании, конечно же, на чувство долга, на культуру трудовой деятельности. Отличительная черта этих методов – это не косвенный, а прямой характер воздействия. Также, важно знать, что любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному выполнению.

Специфика административных методов в том, что они имеют силу на определенном прямом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят как раз наоборот - косвенный характер управленческого воздействия, а не прямой. Но и в этом случае ни никак нельзя рассчитывать на автоматическое действие данных методов и достаточно сложно с точностью определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы могут восприниматься сугубо субъективно разными сотрудниками. Кто-то посчитает их справедливыми, а кто-то нет. Также исходя из своих субъективных оценочных признаков.

Административные методы управления основываются на иерархических отношениях между руководителем и подчинённым, ответственности и дисциплины.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность департаментов, подразделений, отделов и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет конкретно оценивать результаты работы структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном поощрении работников предприятия.

Распорядительное воздействие выражается в стандартной форме приказа, внутреннего распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Данные документы издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы решениям управления.

Все выше перечисленные приказы издаются линейным руководством организации.

Распоряжения и указания издаются руководством производственной единицы, департамента, службы организации, начальником функционального подразделения.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко прояснены и осуществлены. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Например, внутреннее распоряжение о ведении журнала командировок: каждый отсутствующий на рабочем месте сотрудник, если отсутствие не по причине болезни, отпуска - обязан записаться в командировочном листе время своего ухода, время возвращения и адрес, на который он выезжал. Всё это поддерживает дисциплину в компании и развивает ответственность работников.

### **2.1.3. Социально-психологические методы**

Рассмотрим социально-психологические методы управления. Такие методы основаны на использовании социального механизма управления. Они включают в себя систему взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и так далее. Суть этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Фундаментом социально-психологических методов являются закономерности социологии и психологии. Объект их воздействия, как группы людей, так и отдельные личности [4].

Хороший руководитель понимает, что социологические психологические методы играют не менее важную роль в управлении персоналом, чем материальные методы управления.

Социально-психологические методы важны и учитываются при выявлении неформальных лидеров в коллективе, «белых ворон», обеспечить психологически комфортный климат, обеспечить лучший способ коммуникации и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе организации, а также создать и корректировать систему мотивации.

Такие методы используют не только для улучшения условий организации работ, но и при собеседовании для принятия решения о приёме на работу сотрудников и помогают выявить способы развития и обучения персонала.

Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (оплата труда, уровень жизни, условия труда потребность в жилье, необходимость в льготах и многое другое) и

плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Анкетирование позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных бланков анкет, в которых могут быть как открытые, так и закрытые вопросы.

Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем - в ходе диалога с собеседником - получение необходимой информации. Интервью - это идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или же государственным деятелем - требует высокой квалификации интервьюера и большого количества времени.

Социометрический метод при анализе дружеских и деловых взаимосвязей в коллективе просто незаменим, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе, что не мало важно.

Метод наблюдения же позволяет выявить качества сотрудников, которые в основном обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях, это может быть любая стрессовая ситуация (авария, драка, стихийное бедствие и другие ситуации подвергающие опасности). Собеседование является распространенным методом при приеме на работу, деловых переговорах, воспитательных мероприятиях, когда также в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Их главная особенность - это обращение к внутреннему миру человека, интеллекту, его личности, внутренним образам и поведению, с тем, чтобы направить весь существующий потенциал человека на решение конкретных задач организации.

## **2.2. Теоретические аспекты кадровых нововведений и деловой оценки персонала**

Дадим определение деловой оценке персонала — это компонент диагностики сотрудников, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Деловая оценка персонала представляет собой анализ соответствия



профессиональных и личных характеристик (компетенций) индивида требованиям должности, которую он занимает или на которую он претендует, с помощью определенных критериев.

Организация деловой оценки персонала включает в себя постановку целей оценки персонала, выбора методов, с помощью которых она будет проводиться, собственно оценку персонала и анализ полученных результатов.

Одной из важнейших задач современного менеджмента является разработка эффективных методов мотивации и оценки персонала. Многообразие различных теоретических подходов создает непростую ситуацию для руководителей служб управления персоналом промышленных предприятий. От правильного выбора метода оценки зависит успешность системы стимулирования, а значит — степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели предприятия [5].

Кадровые нововведения - это деятельность, направленная на внедрение новшеств в кадровую систему организации.

Кадровые нововведения определяются по следующим признакам [10]:

1) вовлечённость работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, учебных центрах);

2) по уровню отлаженной работы с высококвалифицированными специалистами и новаторами;

3) по количеству и качеству ранее проводимых новшеств. Стоит учитывать прошлый опыт внедрения инноваций для создания эффективной системы в будущем;

4) по отношению к следующим элементам:

- прогнозирования и программирования развития персонала,
- финансово-ресурсного обеспечения развития персонала,
- материальная и нематериальная мотивации персонала.

### **2.3. Предмет и объект оценки персонала**

Объектом оценки называют того, кого оценивают. Оценивать же могут как отдельно взятого служащего, так и группу сотрудников.

Оценить результаты труда рабочих, особенно тех сотрудников, работающих на сдельной оплате труда достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и

специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Для оценки такого труда необходима иная классификация учитываемых факторов. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пол</li> <li>2. Возраст</li> <li>3. Состояние здоровья</li> <li>4. Умственные способности</li> <li>5. Физические способности</li> <li>6. Природный климат</li> <li>7. Географическая среда</li> <li>8. Сезонность</li> </ol>
Социально-экономические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Состояние экономики</li> <li>2. Государственные требования, ограничения, законы в области труда и заработной платы</li> <li>3. Квалификация работников</li> <li>4. Мотивация труда</li> <li>5. Уровень жизни</li> <li>6. Уровень социальной защищенности</li> </ol>
Технико-организационные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характер решаемых задач</li> <li>2. Сложность труда</li> <li>3. Состояние организации производства и труда</li> <li>4. Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и другие)</li> <li>5. Объем и качество получаемой информации</li> <li>6. Уровень использования научно-технических достижений и так далее</li> </ol>
Социально-психологические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отношение к труду</li> <li>2. Психофизиологическое состояние работника</li> </ol>

	3. Моральный климат в коллективе
Продолжение таблицы 2.1	
Рыночные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие многоукладной экономики</li> <li>2. Развитие предпринимательства</li> <li>3. Уровень и объем приватизации</li> <li>4. Конкуренция</li> <li>5. Самостоятельный выбор системы оплаты труда</li> <li>6. Либерализация цен</li> <li>7. Акционирование организаций</li> <li>8. Инфляция</li> <li>9. Банкротство</li> <li>10. Безработица</li> </ol>

Такое подробное разделение поможет не только подобрать на должность нужного кандидата, но и проанализировать изменение материального, социального и психологического состояния работника и человека как личности в целом.

#### **2.4. Историческая справка методов оценки персонала**

Рассмотрим историю становления и развития методов оценки персонала. Сразу стоит отметить, что все новшества разработали и приняли лишь для того, чтобы работники приносили прибыли и лучше выполняли свои обязанности.

В 1960-е появилась новая методика - управление по целям (MBO - Management by objectives) – по ней оценивались личные достижения каждого сотрудника предприятия.

В 1980-е была создана методика, которая была названа Performance management (PM), что означает управление результативностью. Здесь уже, помимо полученного результата, оценивают еще и способы его достижения. Такая методика предполагает довольно масштабную обратную связь с сотрудником. Он может служить инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития оцениваемого работника и планирования его карьеры в компании.

В 1980 – 1990 годы в свет появилась еще одна методика и объективность оценки повысилась – на подмогу пришла «Диагностика 360 градусов», которая предполагает системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми сотрудник работает. В силу того, что метод является обзорным, то и в оценке участвуют все стороны,

которые непосредственно воздействуют на оцениваемого работника.

В то же время все большую популярность получает метод оценки «Assessment and Development Centers» (Центр Оценки и Развития), которая предполагает полную (комплексную) оценку по компетенциям. В основном этот метод применялся при оценке руководителей высшего звена, цель которой являлась зачисление в кадровый резерв фирмы или назначение на эти должности. Впервые эту методику воспроизвели на практике в 1950 году для подбора руководителей в Соединённых Штатах Америки.

В России традиционным способом оценки считается аттестация.

Современные методы оценки в России появились недавно, с приходом на российский рынок западных компаний. Число компаний, применяющих РМ, Ассесмент Центр, в том числе и «Диагностику 360 градусов» растёт, но всё же не такими быстрыми темпами, как хотелось бы. Основное препятствие - российский менталитет, который неприемлем к западным технологиям, не доверяет им, а также тянется к стабильности и консервативности. [6]

Теперь же рассмотрим основные методы оценки персонала, применяемые в российских компаниях.

#### **Аттестация**

Порядок проведения аттестации прост и изложен в официально утвержденных документах. При их отсутствии, организация должна иметь утвержденное в установленном порядке «Положение об аттестации» персонала компании. Порядок и все регламенты стоит согласовать и утвердить с первыми лицами компании, то есть руководящим составом фирмы [10].

По решению администрации аттестация может проводиться для всех или отдельных категорий сотрудников. Могут исключаться из оценки работники, проработавшие менее одного года, беременные женщины или имеющие детей до трех лет, представители топ-менеджмента.

Аттестация проводится несколько раз в год, которая может быть по решению администрации очередной или внеочередной.

Аттестация оценивает квалификацию, уровень знаний и практических навыков (в форме стандартного письменного экзамена), результаты труда (качества и количества работы), деловые и личностные качества.

Критерий оценки очень прост - это профессиональный стандарт специальностей и должностей.

Изначально создается независимая аттестационная комиссия из представителей среднего звена, членов профсоюза и работников кадровых служб, если есть необходимость, то приглашается сторонний наблюдатель.

Количество оцениваемых определяется обычно нечётным числом участников в количестве от 7 до 13 человек. Обязательным условием является то, что комиссия в присутствии работника рассматривает все данные и выносит своё решение о дальнейшей судьбе сотрудника в компании, в которой он работает.

Итоги могут быть основанием для увольнения сотрудника согласно статье 81 трудового кодекса Российской Федерации. [1]

Если сотрудник не согласен с решением комиссии, то он может подать апелляцию в комиссию по трудовым спорам на предприятии или же обратиться в суд. Комиссия должна представить обоснования своего решения.

### **МВО**

Управление по целям (Management by Objectives) - данный метод оценки заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником, а также оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода (обычно это конец финансового года) [10].

Оценка затрагивает все категории и должности компании [10]:

1) Составляется список задач:

- начальник сам ставит задачи, а после информирует сотрудников. Затем происходит корректировка с учетом предложений сотрудника;
- менеджер и сотрудник ставят задачи независимо друг от друга, а потом на собеседовании согласовывают их.

2) Расчёт критериев выполнения задач (показатель, вес в процентах от общего успеха каждой задачи) в соответствии со стратегией компании.

3) Расчёт успешности выполнения задачи. Первостепенным является мнение руководителя.

4) Определение мер по повышению качества работы.

### **РМ**

Управление результативностью (Performance management) был создан в помощь к управлению по целям (management by objectives).

С помощью этой оценки выводят результаты по уровню компетенций сотрудников, определяются области развития, планируется карьера сотрудника. В данной оценке могут участвовать совершенно разные категории и должности организации.

Главным параметром оценки является обратная связь руководителя с подчиненным.

Собеседования по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год, где сотрудник получает обратную связь по результатам его работы, и вырабатываются способы развития успешности и качества работы в будущем. Оцениваются результаты работы по задачам и

компетенциям, также составляются планы обучения сотрудника и развития его карьеры.

### «Диагностика 360 градусов»

Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно работают с сотрудником.

Данная оценка применяется в совокупности с другим методом оценки, так как является выявлением мнения окружающих и больше имеет субъективный характер.

Мнение о сотруднике определяются с четырёх сторон: руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты (сверху, снизу, рядом и около). В диагностике участвуют работники в количестве 7 — 12 человек. Конечно, желательно, чтобы оценивали люди не только позитивно, но и критично.

Рассмотрим некоторые оцениваемые компетенции:

- Лидерство
- Командная работа
- Управление людьми
- Организаторские способности
- Коммуникабельность
- Самоконтроль
- Умение принимать решения
- Способность к адаптации
- Инициативность

Заполненные анкеты и опросники собираются и отправляются на обработку приглашённому эксперту со стороны (для достижения полной конфиденциальности) или обрабатываются внутренними специалистами (кадровой службой).

Результаты оценки получает сотрудник и его руководитель.

### **Assessment Centers (Центр Оценки)**

Рассмотрим поэтапно данный метод оценки персонала.

1) Подготовительный этап:

- проводится определение целей оценки;
- разработка или актуализация модели компетенций. Она должна гармонизировать общей стратегии предприятия и включать компетенции, необходимые для выполнения определенной задачи. Чтобы разработать компетенции обязательно привлекаются внешние специалисты.

2) Разработка процедуры Ассессмент Центр:

3) проведение Ассессмент Центр:

- проведение деловой игры, групповых дискуссий, кейсов в которых и проявляются выбранные компетенции. Данные

упражнения выполняются в паре или в группе. За поведением сотрудников следят специально обученные наблюдатели — это сотрудники отдела персонала, внешние консультанты, представители подразделений, отделов;

- индивидуальные интервью, тесты (на интеллект, личностные) с каждым участником по результатам игры;
- подведение итогов (интеграционная сессия) — сведение оценок.
- составление отчета по итогам Центра Оценки;
- предоставление обратной связи участникам Центра Оценки.

Также необходимо заметить, что Ассесмент Центр позволят с точностью в 87% решить следующие задачи [8]:

1. отбор лучшего кандидата на вакантную должность;
2. выявление потенциала сотрудника/кандидата;
3. формирование кадрового резерва;
4. составление программ индивидуального развития и корпоративных программ обучения персонала.

### **2.4.1. Традиционные методы оценки персонала**

Традиционные методы оценки персонала заключаются в том, что сотрудника оценивает прямой, непосредственный руководитель организации и даёт характеристику. Такие способы выявления уровня компетенций работников эффективны в крупных иерархических организациях, которые оперируют в условиях достаточно стабильной внешней среды.

Но также как и во всех методах оценки, в традиционных есть свои плюсы и минусы.

Чаще всего традиционные методы сфокусированы на одном конкретном сотруднике, такая оценка проходит вне организационного контекста и оценивает непосредственно начальник. В данном случае руководитель является «экзаменатором» и тут возможны и объективные и субъективные факторы влияния на решение и оценку. Старший по карьерной лестнице самостоятельно определяет задачи подчинённого, контролирует их выполнение, а после в конце года или квартала даёт характеристику работнику. На основе такой оценки может приниматься решение о повышении или же увольнении, также и материальных вознаграждений или санкций. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого, то есть коллег по организации, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

Традиционные методы в большинстве случаев ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития, как организации, так и сотрудника.

Все традиционные методы оценки строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

#### **2.4.2. Нетрадиционные и популярные методы оценки персонала**

Задача менеджеров по персоналу создать сильный и квалифицированный кадровый резерв и постоянный профессиональный коллектив. И здесь важно четко продумать процедуры и нюансы работы с персоналом на всех этапах.

Важно чтобы кадровая политика представляла собой целостную систему процедур, цепочку логически связанных друг с другом задач, вытекающих одна из другой. Необходимо организовать работу сотрудников организации наиболее эффективно и создать благоприятный психологический климат в коллективе, в этом поможет индивидуальный подход изучения личностных качеств отдельно взятой личности.

Руководящему составу предприятия необходимо получать максимально объективную информацию о том, как сотрудники относятся к условиям труда, как они оценивают корпоративную политику, каков уровень лояльности по отношению к организации. Это необходимо для создания и развития системы мотивации, стимулирования (материального вознаграждения) и принятия правильных решений в сфере управления человеческими ресурсами.

При отборе кандидатов и последующей оценке работников чаще всего используются три основных метода:

1. тестирование (психологическое, интеллектуальное, профессиональное) – используются анкеты, опросники, и письменный экзамен;
2. центр оценки — это технология, серия процедур, во время которых моделируется процесс реальной деятельности, и люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

На сегодняшний день 11% всех работодателей используют полиграф, то есть детектор лжи, психологический стрессовый показатель,



тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

В XXI веке 18% работодателей применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу.

Но ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД. 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях. Но всё же принято, что подобные жёсткие меры тестов проводят в основном для службы в органах, армии и федеральной службе.

На сегодняшний момент предпочтение в кадровой политике отдается классическим (традиционным) методам оценки личности:

- тесты,
- интервью,
- анкетирование,
- экзамен,
- собеседование.

Применение нетрадиционных методов оценки персонала (в том числе и кандидатов на работу) осложнено рядом обстоятельств [17]:

1. в абсолютном большинстве своих случаев проведение нетрадиционных методов оценки личности при приеме на работу законодательно не регламентировано;
2. как бы ни продвинулся прогресс, не существует абсолютно идеальных методик оценки, который дал бы чёткий ответ о профессиональных и качествах человека;
3. стоит учитывать только профессиональный интерес к сотруднику;
4. нужно учитывать, что тест тестом, а на практике в стрессовой ситуации работник может повести себя непредсказуемо и совершенно иначе, чем в тестах, для этого имитируют близкую к реальности ситуацию (деловая игра), но и это тоже не может на 100% гарантировать, что испытуемый в реальной ситуации не поведёт себя иначе.

## **Выводы по главе 2.**

В данной главе проводилось исследование методов оценки персонала. В наше время необходимо вкладывать в персонал, постоянно обучать, стимулировать и позволять самореализовываться.

Из века в век, учёные теоретики и практики писали научные труды, как оптимизировать работу своих сотрудников. Были различные методы «кнута и пряника», но цивилизация не стоит на месте, прогресс не стоит на месте. Из года в год необходимо совершенствовать свои навыки, важно также давать возможность своим подчинённым тоже узнавать что-то новое и делать разнообразную работу. Не зря выявлен максимальный порог однообразной работы. Каждые 5-7 лет рекомендуется проводить ротацию кадров. В японских саморазвивающихся компаниях практикуют ротацию кадров каждые 3-5 лет. Что на данный момент является примером для всего мира. В Японии самый минимальный период отпусков, но компании стран восходящего солнца компенсируют это переводами сотрудников как вертикально, так и горизонтально. Таким образом, они проявляют заботу о персонале. Огромный процент жителей Японии признаётся, что им нравится своя работа.

Будущее за теми компаниями, которые заботятся о своих сотрудниках.

Но также важно выявить, как же именно нужно поощрять тех или иных сотрудников. Некоторые «гоняются» за материальными благами, а некоторым необходимо, чтобы считались с их мнением и давали определённую свободу действия и возможность представить свой проект руководству на рассмотрение.

Всем известно, что хороший руководитель – тонкий психолог. В компании ООО «УборкаМусора» топ-менеджмент понимает, что люди – это самый важный ресурс в компании. Природные ресурсы ограничены и исчерпаемы, тогда как возможности и инициатива людей безграничны.

Регулярная оценка кадров приводит к пониманию того, чем недоволен каждый сотрудник и что необходимо менять в организации, чтобы добиться эффективного показателя трудоспособности.

Как говорится «знание – сила» – понимание того, что не устраивает в деятельности организации работников, помогает устранить многие раздражители и принять меры по оптимизации работы руководящего состава и работников в целом.

### Глава 3. Разработка мероприятий по внедрению в организацию эффективных методов оценки персонала

Прежде чем переходить к расчётной части диссертации, необходимо выяснить какие именно методы оценки человеческих ресурсов мы будем внедрять в организацию ООО «УборкаМусора».

Для начала предлагается рассмотреть описание нововведения в соответствии с классификацией. Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

Классификация нововведений в кадровой работе

Классификационный признак	Значения признака
1. Жизненный цикл организации-инноватора	Становление
2. Причина нововведения	Противоречия на микроэкономическом уровне
3. Сфера нововведения	Технология найма, оценки и использования персонала
4. Степень новизны	Абсолютная
5. Объект управления персоналом, на который направлено нововведение	Персонал организации в целом
6. Глубина преобразований	Локальные
7. Вид новшества	Новая методика

Также, прежде чем мы выберем какой-то из методов оценки персонала для внедрения в организацию, рассмотрим надёжность и объективность некоторых из методов. Данные представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Сравнительная надёжность методик

Принято решение внедрить и рассчитать эффективность 2х методов оценки персонала:

1. «диагностика 360 градусов»;
2. assessment centers (центр оценки).

Одной из немало важных причин, по которой было принято решение заключить контракт с консалтинговой фирмой – это объективность незаинтересованных во внутренней оценке персонала сторон. Внешние эксперты: консультанты по управлению персоналом, обладают следующими качествами по отношению к сотрудникам, компании:

1. независимость,
2. объективность,
3. беспристрастность.

Кроме того, их квалификация и опыт увеличивают скорость подготовки, проведения и обработки результатов оценки.

В оценке обязательно участвуют менеджеры компании-заказчика. Им раздаются оценочные бланки с предварительными инструкциями.

### **3.1. Сравнительные характеристики разных методов оценки, внедрения в компании и сложности, возникающие при этом**

Для определения необходимости проведения оценки персонала стоит учитывать следующие факторы:

- Дата последнего оценочного мероприятия.

- Возраст компании, в которую нужно внедрить метод оценки, а также её размеры.
- Определение материальной готовности организации к реализации оценочного мероприятия.
- Наличие стратегии и миссии.
- Выявление того насколько развита корпоративная культура компании и каковы ее особенности.
- Размеры компании.
- Сфера деятельности компании, а также характер производимой продукции или предоставления услуг.
- Социально-психологическая атмосфера в компании.
- Этап работы сотрудников, подлежащих оценке.

Для определения собственно потребности в оценке, консультанту и заказчику необходимо понять причину обращения в консалтинговую компанию, потому что пожелания к проведению оценки могут быть самыми разными, от реальной необходимости выявить уровень успешности компании до проведения оценки как даны моде и желанию быть «на гребне волны», как многие прогрессивные компании. Последнее пожелание не является потребностью в оценке, а ее проведение может запустить необратимый процесс распада компании. Поэтому процесс определения истинных намерений, где выявляется ясная цель, результат и конкретные задачи фирмы, первый и наиболее важный этап в проведении самой оценки персонала.

Рассмотрим более наглядно сравнительную таблицу «плюсов и минусов» по всем перечисленным во второй главе методам (таблица 3.2).

Таблица 3.2.

Преимущества и недостатки методов оценки персонала.

Метод оценки	Решения	Преимущества	Недостатки
Аттестация	Повышение или понижение размера оплаты. Перевод на другую должность. Увольнение. Повторная аттестация. Обучение.	Проработанный и испытанный метод. По итогам принимаются юридические решения. Коллегиальность принятия решения.	Негативное восприятие метода сотрудниками, стресс. Применяется не для всех категорий работников. Большие трудовые и временные

			затраты. Нет обратной связи с сотрудником. Оценка результатов в прошлом.
Продолжение таблицы 3.2			
МВО	Пересмотр заработной платы. Выплата премий и бонусов. Нематериальная мотивация – звания, грамоты, знаки отличия и так далее.	Сотрудник ясно понимает критерии успешности своей работы ещё до начала выполнения задач. Присутствуют: 1. элементы трансляции стратегии компании; 2. элементы обратной связи. Оптимальные временные затраты.	Субъективность метода – как правило, оценивает сам начальник сотрудника. Ориентация на прошлые заслуги, а не на развитие в будущем.
PM	Пересмотр заработной платы. Выплата премий и бонусов. Составление индивидуального плана развития сотрудника. Кадровое перемещение, как по вертикали, так и по горизонтали. Включение в кадровый резерв.	Ясное понимание критериев оценки сотрудника и его места в организации. Тесная связь со стратегией и KPI. Трансляция корпоративной культуры через компетенции. Ориентация на долгосрочное обучение и развитие сотрудников. Получение обратной связи в течение всего года,	Большие временные затраты, отрыв от производства. Применяется в компаниях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента и устремлённостью в будущее. Большая предварительная работа отдела по управлению и развитию

		а не в его конце и начале.	персонала до нескольких лет.
Продолжение таблицы 3.2			
«360 градусов»	Определение сильных и слабых сторон и областей развития. Не применяют для кадровых решений (заработная плата, продвижение по службе, начисление премий).	Объективная и всесторонняя оценка. Открытая обратная связь. Учёт мнения всех взаимодействующих сторон с оцениваемым сотрудником.	Оценка только компетенций, но не результатов деятельности. Очень высокая степень анонимности. Расходы на внешних провайдеров. Трудности самораскрытия относительно менеджмента компании.
Ассесмент-центр	Подбор кандидатов на руководящие должности. Выдвижение кандидатов в кадровый резерв.	Наиболее объективная оценка. Практически полное выявление соответствия работников корпоративной культуре. Установление личных контактов участников как элемента сплочения коллектива.	Большие расходы на проведение или покупку технологий для внутреннего пользования. Большие временные затраты на организацию и инструктаж. Высокий уровень стресса при получении обратной связи, сопротивление к проведению мероприятия.

Также этап работы каждого сотрудника в организации предполагает использование определенных методов оценки.

Рассмотрим периоды времени работы персонала, на которых стоит проводить оценку (приложение 1).

Рассмотрим преимущества внедрения оценки персонала для компании:

1. Организационное развитие.
2. Создание программы развития персонала, в частности руководителей всех уровней.
3. Мотивация персонала.
4. Выявление правильных методов построения корпоративной культуры.
5. Построение корпоративной культуры.
6. Необходимость ротации кадров и создания кадрового резерва.

Также необходимо рассмотреть преимущества оценки для самого сотрудника[17]:

1. Определение места и роли каждого сотрудника в компании, как по горизонтали, так и по вертикали.
2. Чёткая постановка задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда.
3. Возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя.
4. Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (конечно, если система работает эффективно).
5. Возможность профессионального, а также карьерного роста.

## **3.2. Описание выбранных проектов**

В данном пункте мы рассмотрим выбранные методы более конкретно – их преимущества и недостатки.

Прежде чем внедрять любой инвестиционный проект необходимо детально изучить всю его суть и сложность.

### **Проект № 1**

Предлагается заключить контракт с консалтинговой фирмой ООО «Мастер-класс» и тем самым получить у них консультации по внедрению программного обеспечения и подготовки наших существующих сотрудников для проведения оценки, то есть обучение персонала. Прибегать будет к одной из наиболее распространённых методик в России – «Диагностика 360 градусов».

Диагностика 360 градусов – это метод выявления мнения коллектива по поводу компетенций сотрудника с помощью опроса. По своей сути – это метод сбора обратной связи для повышения общей



эффективности работы коллектива и ее ключевых сотрудников. Данный метод может проводиться как анонимно, так и открыто.

Диагностика 360 градусов это «круговая» оценка, а круговая она, потому что в ней участвуют все кто сотрудничает с оцениваемым: начальник, коллега, подчиненный, клиенты. В опросе участвуют сам оцениваемый (чаще всего – это руководитель), его подчиненные (все или выборочно от 3 до 5 человек), коллеги, с которыми он взаимодействует, в работе (3-5 человек), вышестоящие руководители (от 1 до 3 человек, если они непосредственно с ним взаимодействуют в работе). Иногда в опрос включают внешних или внутренних клиентов, но они оценивают не все аспекты деятельности по компетенциям, а только те, с которыми сталкиваются. Диагностика 360 градусов применяется только к тем сотрудникам, которые проработали в компании не менее одного года и успели выстроить отношения в коллективе, проявить себя

Прежде чем переходить к оценке, необходимо максимально понятно для оцениваемых дать следующее определение: компетенции – это набор знаний, навыков, личностных качеств и мотивов, описанных языком поведенческих индикаторов.

Разные респонденты заполняют один и тот же опросник, состоящий из набора поведенческих индикаторов, используют одну и ту же шкалу для оценки. Респондентов выбирает сотрудник службы персонала, который в курсе кто с кем взаимодействует по работе.

Рассмотрим подобный пример опросника на рунке 3.2. Практика показывает, что лучше всего в бланк опросник не вносить более 8-10 критериев, обычно 5-7 квалификаций бывает достаточно для подробной оценки персонала.

Шкалу оценки лучше выбрать 10-бальную, так как её проще и рассчитывать, и легче воспринимать.

Компетенция: лидерство									
Использует информацию об индивидуальных особенностях сотрудников при постановке задач и делегировании полномочий	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9
Устанавливает правила и организует работу группы	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9
Берет ответственность на себя за командный результат	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9
Уделяет внимание и время развитию сотрудников	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9
Способствует разрешению конфликта	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9

Рис.3.2. Пример бланка опроса

**Данная методология** позволяет собрать информацию по уровню развития компетенций руководителя с разных точек зрения, спрогнозировать картину его эффективности в организации.

Важно принять во внимание, что диагностику 360 градусов нельзя использовать как инструмент для принятия решений об увольнении или депремировании. Поскольку, полученные данные могут носить, в некоторой степени, субъективный характер (рисунок 3.1).

Метод оценки используется для широкого круга задач, в основном связанных с профессиональным развитием: преодоление "застоев" компании, выявление потребности в обучении и создание индивидуальных планов развития, оценка результатов деятельности и распределение бонусов, выявление перспективных сотрудников и формирование кадрового резерва.

#### **Этапы проведения диагностики 360:**

1. Выявление потребности в оценке и постановка цели оценки.
2. Описание и согласование системы компетенций.
3. Разработка опросников системе компетенций.
4. Выбор группы оценивающих (респондентов).
5. Разъяснительная работа (беседа), обеспечивающая качество оценки.
6. Проведение самого метода оценки (заполнение опросников).
7. Формирование итогового отчета.
8. Предоставление обратной связи.

Подчиненные и коллеги заполняют одни и те же опросники анонимно, их оценки усредняются и сравниваются с мнением самого оцениваемого и мнением вышестоящих руководителей. Опросник состоит из набора поведенческих индикаторов. Используют одну и ту же шкалу для оценки. Респондентов выбирает сотрудник службы персонала, который в курсе кто с кем взаимодействует по работе.

Данная диагностика – достаточно эффективна, к тому же сравнительно недорогая.

По сути, для проведения такой методики в компании необходимо затратить в целом для её успешной работы 88 000 рублей.

Таким образом, очевидно, что диагностика 360 градусов является крайне полезным инструментом в оценке персонала, учитывая, что оценку сотрудника проводит всё его рабочее окружение, ибо складывается полное представление об исследуемом сотруднике, а также этот метод привлекателен для российских компаний не только своей новизной, но и привлекательной стоимостью.

## Проект №2

Предлагается заключить договор с консалтинговой фирмой ООО «Мастер-класс» о проведении независимой оценки персонала в организации ООО «УборкаМусора» методом assessment center.

Так как каждая организация уникальна и нет двух одинаковых компаний такая услуга считается «штучной», стоимость данной услуги рассчитывается индивидуально по следующим параметрам:

1. необходимо ли создавать или адаптировать модель компетенций для оцениваемой должности;
2. в каком объеме будут разрабатываться оценочные процедуры;
3. какое количество оцениваемых сотрудников и наблюдателей будут участвовать в оценке;
4. какие формы отчетности по результатам ассесмент-центра будут предоставляться: интегральный отчет или же индивидуальные экспертные заключения для участников.

Бюджет ассесмент-центра превосходит бюджет обычной аттестации. В него входят такие статьи как:

1. аренда помещений в бизнес-центре с техническими средствами (ноутбуками, проекторами и аппаратурой для видеосъемки) при условии, что проводить оценку будут на нейтральной территории для объективности результатов;
2. покупка канцелярских принадлежностей;
3. оплата обедов и кофе-пауз;
4. оплата времени наблюдателей;
5. проведение упражнений и игр для оценки;
6. дискуссия наблюдателей по результатам упражнений, подготовка отчетов для обратной связи кандидатам;
7. подготовка отчета и презентаций для руководства компании;
8. выступление на совещании с отчетом руководству и обратная связь внутренним кандидатам о результатах.

Кроме административных и финансовых ресурсов на подготовку и проведение ассесмент-центра, необходимо учитывать еще и временные затраты. А сюда, в частности, входит разработка компетенций (если они не разработаны в компании ранее). Эта процедура может занять до полугода. Также необходимо учесть проведение пред-диагностики – индивидуального интервью и тестирования кандидатов (до полутора-двух часов на каждого участника); разработку пакета имитационных бизнес-игр или игр-симуляций (на это уходит до двух месяцев). Подготовка наблюдателей занимает до месяца. Менее затратными по времени являются другие обязательные компоненты,

такие как организация и проведение бизнес-игр (от 3 часов до 3 дней), анализ полученных результатов ассесмент-центра по интервью, тестированию и бизнес-играм (от 6 часов до 3 дней). А также написание отчета руководству (от 6 часов до 3 дней), подготовка заключений (до 3 часов на каждого участника), презентация результатов руководству компании (до 4 часов), проведение обратной связи индивидуально для каждого участника (до 1 часа беседы с участником).

Центр психологической поддержки (Санкт-Петербург) определил: Assessment center — это метод оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого для выявления имеющихся у него профессионально значимых качеств.

Зачем организации проводят assessment-центры? Ассесмент-центр очень полезен для:

1. продвижения сотрудников по карьерной лестнице;
2. выявление путей развития персонала;
3. организация обучения и развития сотрудников;
4. отбора лучших и эффективных;
5. получения обратной связи от сотрудников в плане мотивации.

Ассесмент позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу.

Компоненты ассесмент-центров:

1. биографическое анкетирование;
2. презентация о себе оцениваемого перед экспертами и другими участниками. Рекомендуется использовать аудио и видеозапись для обрисовки всех картинок;
3. интервью. Как бы ни было банально, но в ходе интервью идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника;
4. деловая игра. Разыгрывание бизнес-ситуации на определенную тему, по заранее подготовленному сценарию поможет выявить, как поступит сотрудник в той или иной ситуации, чаще всего стрессовой;
5. экспертное наблюдение;
6. описание профессиональных достижений;
7. различные тесты (психологические, профессиональные, общие);
8. индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study).  
Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Каждая компания формирует свой набор компонентов проведения assessment-центров в зависимости от своих нужд, а также, временных и финансовых ресурсов.

Основные принципы объективности assessment center, которые и были поводом для принятия решения о внедрении метода:

1. проводится оценка потенциала персонала и каждого сотрудника в частности;
2. оценивается само поведение оцениваемого работника в той или иной ситуации, а не причины из-за которых было совершено действие;
3. интегральная оценка – это значит, что каждый участник оценивается несколькими приглашёнными специалистами, также оценивает сам себя и других;

Ассесмент-центр позволит испытуемым получить:

1. рекомендации для развития личностных, профессиональных качеств.
2. возможность чётче понять свои функциональные обязанности;
3. равные возможности для демонстрации своих способностей;
4. объективную, независимую и разностороннюю оценку своих деловых качеств;

### **Выводы по главе 3.**

В данной главе проводилась оценка новизны внедряемых проектов и выбор двух методов оценки для организации ООО «УборкаМусора».

Необходимо было рассмотреть насколько широк и объёмен ввод новых методик в существующую систему управления персоналом.

В этой главе мы выяснили что, внедрение системы оценивания персонала в корпорацию протекает в несколько этапов:

Этап первый: принятие решения о создании системы оценки в компании топ-менеджментом и отделом управления персоналом. На этом этапе необходимо провести следующее:

- определить цель проведения оценки и влияние ее на мотивацию сотрудников (следует заранее провести опрос сотрудников);
- определение преимуществ и недостатков различных методов оценивания;
- принять решение о внедрении системы оценивания и выбрать метод её проведения;

2) Создание группы людей (рабочих), проводящих оценку. В такую группу должны войти представители:

- среднего управленческого звена,
- отдела персонала,
- возможно внешние консультанты,

- некоторые сотрудники компании.

Созданная группа предоставляет топ-менеджменту подробный план действий по созданию и внедрению системы, также при необходимости привести рассчитанный вариант бюджета.

3) Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы. Рассмотрим этапы:

- а) разработка системы внутренних компетенций;
- б) уточнение организационной структуры компании и линейное подчинение для выяснения каскада иерархии;
- в) система оценки должна вписываться в весь спектр HR-инструментов;
- г) рассмотреть и уточнить должностные инструкции сотрудников.

Результатом этого блока будет окончательно принятое решение о методе оценки, структуры системы оценки, набора компетенций, оценочной шкалы, вариантов бланков и форм.

4) Корректировка процедуры оценки и подготовка документов HR-отделом: положение об оценке, оценочные формы, инструкции для менеджера и сотрудника.

5) Эффективное функционирование инфраструктуры организации. Проведение обучения для менеджеров (оценивающих) по следующему плану: проведение разъяснительной беседы преимуществ оценки для компании и сотрудников, четкое описание последовательности проведения оценки, рассказ о последствиях результата для сотрудников и компании, тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками.

6) Доработка системы с учетом пожеланий руководителей среднего и высшего звена.

7) Обучение персонала.

8) Проведение самой оценки.

9) Подсчёт результатов, формирование отчётов и результатов оценки.

Рассмотрим типичные ошибки и сложности во время внедрения системы оценки:

- несоответствие метода оценки степени зрелости компании (жизненного цикла организации);
- негативное, даже агрессивное отношение сотрудников к любой оценке их работы;
- оценка личных качеств работников в отрыве от должностных обязанностей и компетенций (субъективность мнений);
- система оценки не связана с системой материального и нематериального стимулирования;

- руководители обычно считают, что на проведение оценки у них нет времени и не желают отрываться от производства сотрудников;
- участие сотрудников в постановке задач минимально;
- менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют ее воспринимать;
- заниженная или завышенная самооценка сотрудников.

Также в данной главе подробно описаны пошаговые действия для проведения каждого выбранного для внедрения проекта и их «подводные камни».

Необходимо не только проводить саму оценку работы сотрудников, но и проводить определённые разъяснительные беседы. Задаётся вопрос «для чего всё это нужно». Ответ прост, любое нововведение – это стресс для персонала. Прежде всего, необходимо оградить сотрудников от волнений и негодования, а также разъяснить полезность всего нового, не только для компании, но и для каждого работника в частности. Привести примеры эффективного управления и развития других организаций.

Обязательным требованием для внедрения какого-либо проекта по управлению персоналом является чётко и точно продуманная система:

1. для кого проводится оценка;
2. кем проводится оценка;
3. какие цели преследует введение метода оценки.

Не менее важным пунктом является финансирование проекта и его эффективность, для этого и проводят предварительные расчёты, которые будут рассмотрены в следующей главе.

## Глава 4. Расчёт финансово-экономической и социальной эффективности по вариантам

В процессе экономической оценки для принятия решений по проекту рассчитываются два простых показателя эффективности [7]:

- простой срок окупаемости единовременных вложений (инвестиций) (*payback period - PBP*),
- простая норма прибыли по проекту (*i прост*).

При анализе финансовой состоятельности проекта рассчитываются дисконтированные показатели коммерческой оценки:

- чистая текущая стоимость по проекту, иначе чистый дисконтированный доход (чистая прибыль плюс амортизация) за весь «срок жизни проекта» (*net present value - NPV*),
- внутренняя норма прибыли проекта, иначе норма прибыли дисконтированного денежного потока по проекту (*internal rate of return - IRR*).

Часто при расчетах финансовой состоятельности проектов рассчитывается также третья характеристика - индекс рентабельности инвестиции (*profitability index, PI*) [7].

Классическая формула для расчета NPV выглядит следующим образом (формула 2) [7]:

$$NPV = \sum_{i=0}^{Life+1} \frac{NCF_i}{(1 + RD)^i}, \quad (2)$$

где:

$NCF_i$  - чистый денежный поток на  $i$ -ом интервале планирования,

$RD$  - ставка дисконтирования (в десятичном выражении),

$Life$  - горизонт исследования, выраженный в интервалах планирования.

Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается по следующей формуле 3:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{TIC}, \quad (3)$$

где:  $TIC$  - полные инвестиционные затраты проекта.

Расчет внутренней ставки доходности (IRR) осуществляется методом итеративного подбора такой величины ставки дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость инвестиционного проекта обращается в ноль согласно формуле 4 [7]:



$$NPV = \sum_{i=0}^{Life+1} \frac{NCF_i}{(1 + IRR)^i} = 0. \quad (4)$$

Простая норма прибыли по проекту определяется как величина обратная простому сроку окупаемости, т.е. как частное от деления плановой среднегодовой прибыли от продаж на инвестиционные затраты по проекту.

Все расчёты произведены в программе Microsoft Excel.

Плановый объем реализации по проекту будет основываться на том, что в результате внедрения метода оценки снизится текучесть кадров, а значит и затраты на подбор персонала.

В настоящее время на предприятии работает около 90 сотрудников, а проведенное исследование показало, что коэффициент текучести кадров составляет 20%.

Было проведено исследование на предмет оплаты за подбор и отбор кандидатов на должности рекрутинговых агентств и выявлено, что средняя стоимость на подбор одного кандидата составляет в среднем 20 тысяч рублей и занимает не менее месяца работы. В среднем в год увольняется 18 человек и на подбор новых сотрудников тратится 360 тысяч рублей. В результате компания тратит деньги не только на подбор персонала, но и несет убытки за простой производства во время нехватки специалиста и (или) за период адаптации нового сотрудника.

По статистике применение методов оценки персонала 360 градусов и «Ассесмент-центр» в случаях повышенного уровня коэффициента текучести кадров, приводит к снижению текучки и повышению взаимопонимания между высшим руководством и средним. Снижение уровня текучести кадров в свою очередь приводит к повышению производительности труда, и увеличению прибыли организации в целом.

Но также стоит и учитывать, то, что компания инвестирует проект по управлению человеческими ресурсами, что означает возможность и другого развития ситуации – неблагоприятного или нейтрального.

Человеческий ресурс самый непредсказуемый и практически невозможно выявить то, как поступит человек в той или иной ситуации.

Также не стоит забывать и об одном очень важном факторе – в первый год внедрения методики данные будут на 50% формальными, то есть не легитимными на 50%. Поскольку каждый сотрудник будет с опаской даже после проведения необходимой беседы и инструктажа, считать, что результат повлияет:

- на его статус в компании,
- на оплату труда,
- на должность занимаемую.

Еще одним важным фактором является снижение эффективности методик с течением времени.

Текущий объем реализации компании составляет 40 миллионов рублей в год и в перспективе значительно не изменится.

В 3 главе рассмотрено, что компания ООО «УборкаМусора» заключает договор с консалтинговой группой «Мастер-Класс» на:

- проект №1 -проведение метода оценки «Диагностика 360 градусов» - стоимостью 112 тысяч рублей;
- проект №2 – проведение метода оценки «ассесмент-центра» стоимостью 156 тысяч рублей.

Поскольку компания ООО «УборкаМусора» не прибегает к сторонним организациям помимо консалтинговой для приобретения методики оценки персонала и самого программного обеспечения, некоторые затраты для обоих проектов являются одинаковыми.

Рассмотрим проекты подробнее.

#### 4.1. Расчеты по проекту №1

Предполагаемое снижение коэффициента текучести кадров при внедрении метода оценки «Диагностика 360 градусов» представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Коэффициент текучести кадров

	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Коэффициент текучести	20%	17%	15%	15%	15%	17%
Затраты на подбор персонала	360	300	260	260	260	300

К инвестиционным затратам по проекту №1 будут отнесены:

- 1.затраты на приобретение лицензии на использование программного обеспечения;
- 2.установка программного обеспечения;
- 3.оплата приглашённых специалистов в количестве 3 человек в течение 5 дней.

Данные представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Инвестиционные затраты проекта №1

Наименование	Цена, тыс.руб.	Количество, шт.	Сумма, тыс.руб.
Приобретение	50	1	50

лицензии			
Установка программного обеспечения	2	1	2
Продолжение таблицы 4.2			
Оплата работы специалистов	4	15	60
Итого			112

Текущие затраты по проекту будут состоять из затрат на техническое обслуживание и консультацию по программному обеспечению, которые составят 1 тысячу рублей в месяц или 12 тысяч в год.

После того как были рассчитаны инвестиционные и текущие затраты требуется определить поток чистой прибыли по годам проекта, который будет вычисляться как разница между текущими затратами на подбор персонала и будущими в результате снижения текучести кадров. Изменение затрат на подбор персонала представлено в таблице 4.5.

Таблица 4.5

#### Затраты на подбор персонала

	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Затраты на подбор персонала	360	300	260	260	260	300
Изменение затрат на подбор персонала	0	60	100	100	100	60

Поток чистой прибыли по годам представлен в таблице 4.6.

Таблица 4.6

#### Чистая прибыль по годам

Наименование	Единицы измерения	Периоды проекта (год)					В среднем за год
		I	II	III	IV	V	
Объём реализации	тыс.руб.	60	100	100	100	60	84
Текущие затраты		12	12	12	12	12	12
Прибыль от продаж		48	88	88	88	48	72
Налог на прибыль		9,6	17,6	17,6	17,6	9,6	14,4
Чистая прибыль		38,4	70,4	70,4	70,4	38,4	57,6

Срок окупаемости проекта:

$$112/57,6=1,9 \text{ года}$$

Простая норма прибыли по проекту:

$$57,6/112*100=51\%$$

Для финансирования проекта будут привлечены только собственные средства.

Как альтернативу для вложения собственных средств рассмотрим банковский депозит, тогда стоимость собственного составит 10%.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV):

$$i=10/100=0,1$$

$$38,4/(1+0,1)^1+70,4/(1+0,1)^2+70,4/(1+0,1)^3+70,4/(1+0,1)^4+38,4/(1+0,1)^5-112=106 \text{ тыс.руб.}$$

Индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$PI=1+106/112=1,95$$

Внутренняя норма прибыли (IRR):

$$NPV=0 \Rightarrow IRR=41\%$$

#### 4.2. Расчеты по проекту №2

Предполагаемое снижение коэффициента текучести кадров при внедрении метода оценки «Ассесмент-центра» представлено в таблице 4.7.

Таблица 4.7

Коэффициент текучести кадров

	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Коэффициент текучести	20%	15%	10%	10%	10%	15%
Затраты на подбор персонала	360	260	180	180	180	260

К инвестиционным затратам по проекту №2 будут отнесены:

- 1.затраты на приобретение лицензии на использование программного обеспечения, в количестве 3 штук;
- 2.установка программного обеспечения;
- 3.оплата приглашённых специалистов в количестве 3 человека в течение 5 дней.

Данные представлены в таблице 4.8.

Таблица 4.8

Инвестиционные затраты проекта №2

Наименование	Цена, тыс.руб.	Количество, шт.	Сумма, тыс.руб.
Приобретение лицензии	30	3	90

Продолжение таблицы 4.8			
Установка программного обеспечения	2	3	6
Оплата работы специалистов	4	15	60
Итого			156

Текущие затраты по второму проекту не отличаются от текущих затрат по первому.

В результате внедрения метода оценки «Ассесмент-центра» появятся затраты на техническое обслуживание и консультацию по программному обеспечению, которые составят 3 тысячи рублей в месяц или 36 тысяч в год.

Изменение затрат на подбор персонала представлено в таблице 4.9.

Таблица 4.9

Затраты на подбор персонала

	0 год	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Затраты на подбор персонала	360	260	180	180	180	260
Изменение затрат на подбор персонала	0	100	180	180	180	100

Поток чистой прибыли по годам проекта представлен в таблице 4.10.

Таблица 4.10

Чистая прибыль по годам

Наименование	Единицы измерения	Периоды проекта (год)					В среднем за год
		I	II	III	IV	V	
Объём реализации	тыс.руб.	100	180	180	180	100	148
Текущие затраты		36	36	36	36	36	36
Прибыль от продаж		64	144	144	144	64	112
Налог на прибыль		12,8	28,8	28,8	28,8	12,8	22,4
Чистая прибыль		51,2	115,2	115,2	115,2	51,2	89,6

Срок окупаемости проекта:

$$156/89,6=1,7 \text{ года}$$

Простая норма прибыли по проекту:

$$89,6/156*100=57\%$$

Для финансирования проекта будут привлечены только собственные средства.

Как альтернативу для вложения собственных средств рассмотрим банковский депозит, тогда стоимость собственного составит 10%.

Чистая текущая стоимость проекта (NPV):

$$i=10/100=0,1$$

$$51,2/(1+0,1)^1+115,2/(1+0,1)^2+115,2/(1+0,1)^3+115,2/(1+0,1)^4+51,2/(1+0,1)^5-156=183 \text{ тыс.руб.}$$

Индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$PI=1+183/156=2,17$$

Внутренняя норма прибыли (IRR):

$$NPV=0 \Rightarrow IRR=47\%$$

### 4.3. Социальная эффективность проекта №1

При оценке социальной эффективности следует учитывать следующие факторы:

- изменение условий труда;
- изменение количества рабочих мест;
- изменение структуры персонала;
- изменение активности персонала;
- изменение положения организации на рынке;
- изменение статуса и имиджа организации;
- изменение уровня текучести кадров;
- изменение качества продукции;
- предотвращенный ущерб, наносимый здоровью

неблагоприятными условиями труда.

Необходимо разработать факторы оценки, для упорядочения должностей по их социальной эффективности. Все факторы должны учитывать специфику деятельности организации, быть простыми для понимания и единственными для всех должностей.

В отечественных компаниях для оценки различных должностей используют следующие факторы с самыми разными вариантами их объединения:

1. управление кадрами;
2. условия труда;
3. самостоятельность в работе;
4. сложность и новизна задач;
5. опыт работы;
6. цена ошибки.

7. уровень контактов (навыки коммуникации);
8. уровень специальных знаний (квалификация);
9. ответственность;
10. сложность и новизна задач;

Для того, чтобы четко определить критерии оценки следует разработать внутреннее методическое пособие или документы, которые описывали бы методы оценивания должностей компании по факторам. Количество уровней оценивания может быть разным. При всем при этом не следует забывать, что слишком маленькое количество уровней снизит точность и соответственно валидность результатов оценивания должностей. Валидностью называют меру соответствия того, насколько методика и, конечно же, результаты исследования отвечают изначально поставленным задачам.

Не стоит брать слишком большое количество уровней, так как усложняется сама процедура их описания и размываются границы между оценками. У любого из факторов, а то и у каждого, может быть разное количество уровней, и на практике такое прослеживается очень часто. Однако, для того чтобы обеспечить единый (унифицированный) подход к оценке, настоятельно рекомендуется использовать одинаковое количество описательных уровней для всех факторов.

Американская консалтинговая компания «Хей Групп» (Hay Group) использует методику, в которой учтены приведенные ниже группы факторов:

- знания и навыки (know how);
- решение проблем (problem solving);
- ответственность (accountability).

Каждый фактор делится на несколько субфакторов. Например, фактор «знания и навыки» включает в себя:

- профессиональные,
- управленческие знания,
- уровень коммуникации.

Также каждый субфактор имеет разное количество уровней оценивания. При разработке факторов оценивания автор методики Эдвард Хей исходил из того, что любая трудовая деятельность имеет три этапа [17]:

- вход — интегрирует знания и навыки, необходимые для выполнения работы на этой должности;
- процесс — характеризуется способностью решать проблему, которая в результате, то есть на выходе, влияет на объем ответственности;
- выход (конечный результат).

Соответственно метод оценивания должен учитывать вышеперечисленные этапы.

Предлагается оценить от значимого до незначительного уровня и расставлять баллы в зависимости от приоритетных уровней. Балловая шкала представлена на рисунке 4.1.

Отдельные западные компании используют шкалу со знаками «+» и «-»: -3; -2; -1; 0; +1; +2; +3 и так далее [17].

На практике используют разнообразные методы выявления весомости факторов. Определение весомости обязательно должна осуществлять группа независимых экспертов, в состав которой могут входить специалисты, которые разрабатывают данную систему, руководители различных уровней управления, а также ведущие профессионалы и специалисты. Самым простейшим в практическом использовании является всем известный метод баллового оценивания. Эксперты оценивают важность факторов по предложенной им шкале.

Попробуем применить примерно такую же шкалу как у компании «Кодак». Предлагается раздать сотрудникам анкеты, в которых они смогут оценить изменения. Анкета представлена на рисунке 4.1.

Для скорейшего получения результата от всех подразделений, департаментов и служб, компания ООО «УборкаМусора» пользуется не менее известной всему миру дельфийской процедуре. Когда требуется в принятии решений получить мнение или же ответ на конкретный вопрос от специальных служб, а созвать совет не всегда представляется возможным, то в исследуемой организации прибегают к методу Дэльфи.

Данный метод был разработан в 1950—1960 годы в Соединённых Штатах Америки и по сей день большое количество компаний используют его, чтобы собрать, проанализировать данные и принять решение. Суть этого метода в том, чтобы добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью дельфийского метода чаще всего проводится в несколько этапов, а результаты обрабатываются статистическими методами.



Анкета № \_\_\_\_

Уважаемый респондент! Просим Вас установить значимость факторов оценивания социальной эффективности по 10-бальной шкале

- 1 балл – фактор значимый;
- 2-4 балла – фактор не очень значимый;
- 5-7 баллов – фактор значимый;
- 8-10 баллов – фактор очень значимый.

Ваши оценки просим занести в таблицу:

№ п/п	Фактор оценивания	Оценка балл (от 1 до 10)
1	Удовлетворённость условиями труда	
2	Удовлетворённость в работе с коллективом	
3	Уровень ответственности	
4	Качество обратной связи	

Рис. 4.1. Анкета

Такие анкеты были разосланы по электронной почте каждому отделу. То есть руководство, как показала положительная динамика результативности метода, решило прибегнуть к методу Дельфи, или дельфийской процедуре.

В зависимости от количества набранных баллов (по факторно-балловому методу) или установленных рангов должности можно расположить по иерархии.

Ранги разбиваются на диапазоны на основании субъективного понимания руководителями и специалистами качества изменений, приемлемого для этого предприятия по отделам и категориям. Результаты представлены в таблице 4.11.

Таблица 4.11

Формирование уровней по установленным рангам

Категории	Название должностей	Ранг должности	Уровень
Руководитель высшего звена	Генеральный директор	11	4й
	Заместитель генерального директора	10	4й
	Главный инженер	10	4й

	Начальник производственного цеха	10	4й
Продолжение таблицы 4.11			
Руководитель среднего звена	Главный бухгалтер	9	3й
	Начальник финансового отдела	9	3й
Руководители низшего звена	Начальник отдела маркетинга	8	3й
	Начальник автотранспортного участка	7	2й
	Начальник отдела внешних связей	7	2й
	Начальник call-центра	6	2й
Профессионалы	Специалисты производственного цеха	5	1й

При использовании факторно-баллового метода главная задача состоит в определении диапазонов оценок в каждом уровне.

В целом полученные данные были положительными, что говорит о том, что персонал организации доволен переменам и внедрению новой процедуры оценки персонала.

Предполагалось, что высшее руководство примет данную инновацию в штыки, а на практике по результатам выяснилось, что все отнеслись к этому лояльно и с пониманием.

#### **4.4. Социальная эффективность проекта №2**

Крайне важно при оценке персонала учитывать и социальную эффективность.

Предлагается каждому прошедшему процедуру оценки – заполнить анкету и пройти через короткое интервью по следующим вопросам:

1. На сколько (по 10 бальной шкале) полезным для Вас была проведённая оценка?
2. Удовлетворены ли вы своей работой?
3. Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?
4. Ясна ли вам общая стратегия компании?
5. Хорошо ли планируется и координируется работа компании

для достижения ее целей?

6. Четко ли вы понимаете, что от вас ожидают в работе?
7. Понимаете ли вы, чем определяется ваша зарплата?
8. Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?
9. По вашему мнению, компания способна помочь в осуществлении ваших планов?
10. Произошли ли какие-либо положительные изменения в компании за последние 3 месяца?
11. Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?
12. Дает ли уверенность в завтрашнем дне работа в нашей компании?
13. Считаете ли Вы, что необходимы изменения в трудовой дисциплине в организации?
14. Считаете ли Вы что взаимоотношения в коллективе на высоком уровне?
15. Каково Ваше отношение к инициативным сотрудникам?
16. Каково Ваше отношение к не инициативным сотрудникам?
17. Считаете ли Вы что к вам лояльны и справедливы?

Предоставление сотрудникам такого списка вопросов позволит выявить отношение человека к работе, к коллегам и определить уровень удовлетворённости своей деятельностью и политикой предприятия в целом. Такую анкету можно представлять как анонимно, так и открыто. Это не изменит результат в худшую сторону.

В компании ООО «УборкаМусора» список этих вопросов был представлен после пятидневной оценки всем участникам, без указания на листе заполнения фамилии и должности. Сотрудникам был предоставлен выбор самому подписать и сдать заполненный бланк вопросов. 89% сотрудников отметились и не скрывали свои ответы остальные остались неопознанными. Проверив результаты, менеджеры по персоналу подвели итоги – 93% оцениваемых заполнили все 17 пунктов и на индивидуальном интервью были максимально открыты и честны, что позволило сделать соответствующие выводы об изменениях условий труда, материальных выплат, льгот и других, грядущих в компании изменений.

#### **4.5. Выводы по главе**

В данном разделе магистерской диссертации была произведена экономическая и социальная оценка эффективности по внедрению методики оценки персонала в компанию по утилизации отходов. Для

этого были произведены соответствующие исследования и расчёты.

Проведенный анализ обоих вариантов показал, что инвестиционные затраты в первом случае составят 112 тыс.руб., а во втором 156 тыс.руб.

Рассмотрим подробнее сводную таблицу 4.12.

Таблица 4.12

Итоговые показатели по проекту

Технико-экономические и финансовые показатели	Единицы измерений	Проект №1	Проект №2
Численность персонала	чел.	90	90
Инвестиционные затраты по проекту	тыс.руб.	112	156
Объём реализации (среднегодовой)	тыс.руб.	84	148
Текущие затраты (среднегодовые)	тыс.руб.	12	36
Чистая прибыль (среднегодовая)	тыс.руб.	57,6	89,6
Срок окупаемости проекта	год	1,9	1,7
Простая норма прибыли	%	52	58
Чистая текущая стоимость, NPV	тыс.руб.	106	183
Индекс рентабельности инвестиций, PI	руб.	1,95	2,17
Внутренняя норма рентабельности, IRR	%	41	47

Результаты расчетов показали, что оба проекта отличаются незначительно. Так срок окупаемости в первом варианте составит 1,9 года, а во втором 1,7. Простая норма прибыли во втором варианте тоже немного выше. Чистая текущая стоимость по второму варианту выше на 69% или на 77 тыс.руб. Индекс рентабельности инвестиций показывает,

что на каждый вложенный рубль второй вариант проекта принесет на 21 копейку больше чем первый. Внутренняя норма рентабельности также показывает, что стоимость капитала по второму варианту может быть несколько выше, чем по первому.

Из всего этого можно сделать вывод, что хотя проекты и похожи, все-таки руководству стоит выбрать второй вариант, который предусматривает проведение оценки персонала по методу «Ассесмент-центра».

Тем более, что результаты оценки «360 градусов» достаточно субъективны.

#### 4.6. Оценка рисков

Основным параметром, который может оказать существенное влияние на проект, является плановый объём реализации. Анализ чувствительности по объему реализации покажет, насколько проект устойчивый. Данные по анализу чувствительности представлены в таблице 4.13.

Таблица 4.13

Анализ чувствительности по проекту

Наименование	Единицы измерения	Вариант	
		1	2
+10% от планового объёма реализации	тыс.руб.	92	163
NPV		131	228
+5% от планового объёма реализации		88	155
NPV		119	205
Плановый объём реализации		84	148
NPV		106	183
-5% от планового объёма реализации		80	141
NPV		93	160
-10% от		76	133
планового			

объёма реализации			
		Продолжение таблицы 4.13	
NPV		80	138

Таблица 4.13 показывает, что проект достаточно устойчивый, даже при 10% снижении объема реализации проект останется выгодным.

## Заключение

Периодическая оценка персонала – одно из важнейших направлений в деятельности организации.

Результаты оценки используются не только для того чтобы избавиться от «слабого звена» в трудовом коллективе, но и чтобы:

1. выстроить эффективную систему ценностей;
2. корректировать материальную и нематериальную мотивацию сотрудников;
3. выявить потребности сотрудников;
4. построить необходимую программу обучения и развития сотрудников.

Выбор метода оценки кадрового состава для каждой конкретной организации - это уникальная задача и сделать выбор для себя может только руководство компании самостоятельно, возможно с помощью профессиональных консультантов, приглашённых со стороны. На чём и решила остановить свой выбор исследуемая компания ООО «УборкаМусора».

Перед внедрением системы оценки персонала, стоит провести диагностику состояния предприятия и учесть следующие пункты при выборе метода оценки:

1. стратегические цели организации,
2. состояние внешней и внутренней среды,
3. существующую организационную культуру,
4. сложившиеся традиции в компании.

Компания «Мастер-класс» не только помогла с выбором метода оценки, но и провела предварительно полную диагностику вышеперечисленных факторов.

В настоящее время в крупных, стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, эффективно используются традиционные подходы к оценке человеческих ресурсов, в то время как для динамично развивающихся и молодых организаций, больше подходят нетрадиционные методы оценки персонала.

Изучив разные методы оценки персонала, были выбраны два варианта для внедрения на практике – это метод оценки «ассесмент-центр» и «диагностика 360 градусов». Были выявлены преимущества и недостатки этих непохожих друг на друга методов. Также в диссертации проведены расчёты всех необходимых показателей, таким образом, выяснилось, что оба проекта отличаются незначительно.

В исследуемой организации ООО «УборкаМусора» было принято решение внедрить метод оценки «ассесмент-центр». Хотя данная

методика и требует больших денежных вложений, но перед принятием решения топ-менеджеры компании ООО «УборкаМусора» руководствуются не только показателями финансовой эффективности, но и показателями социально-психологической эффективности. «Диагностика 360 градусов» – круговая оценка исследуемого по выбранным компетенциям, но она больше субъективная, так как оценивают коллеги, начальство и подчинённые. Естественно у каждого есть свои причины ставить высокие или низкие баллы. Данная методика выявления мнения персонала вызывает недоверие к себе, к руководству и подчинённым, от этого и не стоит внедрять методику в устоявшихся консервативных компаниях с многолетней историей, но и не в каждой молодой организации приживётся диагностика.



## Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2008. – Т17 208 с.
2. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2002
3. Источник: Фрейдина Е.В. Исследование систем управления, 2009.
4. Источник: Кибанов А.Е. Учебник «Управление персоналом организации» Москва ИНФРА-М 2005г. 368 стр.
5. Митрофанова Б. А., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Проспект, 2013. — 72 с.
6. Щербаков А. И. Совокупная производительность труда и основы её государственного регулирования. Монография. М.- М.: Издательство РАГС.- 2004.- С. 15
7. Бриль. А.Р., Горчакова Л.И., Лопатин М.В., Воронов К.И. Коммерческая оценка инновационных проектов. Учебное пособие. СПб Изд-во Политехн.Ун-та. 2009. - 172 с.
8. Организационная психология. Российский стандарт центра оценки 2013. Т. 3. №2. С. 8–32
9. [Электронный ресурс] // Федеральный справочник Том №25. 28.07.2011 <http://federalbook.ru/news/analitics/28.07.2011.html>
10. [Электронный ресурс] // сайт исследуемой компании ООО "УборкаМусора" <http://www.uborkamusora.ru/>
11. [Электронный ресурс] // сайт исследуемой компании «Транс Экологджи» <http://transecology.ru/> - **Конкурент 1**
12. [Электронный ресурс] // сайт исследуемой компании «Эко Ресурс» <http://utilgroup.ru/about.html> - **Конкурент 2**
13. [Электронный ресурс] // сайт исследуемой компании ООО «СПАРС» <http://spars.spb.ru/uslugi/> - **Конкурент3**
14. [Электронный ресурс] // сайт исследуемой компании «ЭкоИнвест» <http://ekoinvest.ru/klientam/> - **Конкурент 4**
15. [Электронный ресурс] // HR - управление / Оценка и аттестация персонала «Инновационные подходы к оценке персонала» статья под ред. Ирины Петенко, Вячеслава Назаренко, 05.10.2009. [http://www.rhr.ru/index/rule/employees\\_certification/14726.0.html](http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/14726.0.html) -
16. [Электронный ресурс] // HR-Portal. сообщество менеджеров. Статья «Время реализации кадровых нововведений»

Опубликовано 14.11.2008 <http://www.hr-portal.ru/varticle/vremya-realizatsii-kadrovykh-novovvedenii>

17. [Электронный ресурс] // HR-Portal: Статья «Методы оценки персонала» опубликовано 26.06.2012 <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>
18. [Электронный ресурс] // Корнюшин В.Ю.: Оценка и аттестация персонала - Учебный курс (учебно-методический комплекс) [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook141/book/index/index.html?go=part-005\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook141/book/index/index.html?go=part-005*page.htm)

## Приложение 1. Этапы работы сотрудника

Метод оценки	Этапы работы сотрудника						
	Подбор сотрудника на вакансию	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Перевод на другую должность	Решение об увольнении
Аттестация			+	—	—	—	+
МВО			+			+	
PM			+	+	—	+	
«360 градусов»				+	+	—	
Ассесмент-центр	—				+		

Где:

«—» - применяется только в сочетании с другими методами

«+» - может применяться отдельно

На этапе окончания испытательного срока применяют оценочные интервью и тесты на знание предмета деятельности компании.