

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление подбором менеджеров среднего звена в организации (на материале деятельности ООО ИНКОМ АВТО)</b>

УДК 005.953.2-051

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-ЗИЗ1	Савинова Елена Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями

	презентовать результаты профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

И.Б. Ардашкин  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-3ИЗ1	Савинова Елена Владимировна

Тема работы:

**Управление подбором менеджеров среднего звена в организации (на материале деятельности ООО ИНКОМ АВТО)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

- 1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
- 2.Монографии.
- 3.Статьи периодических изданий
- 4.Учебники.

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

Цель исследования - оценить систему подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».  
Поставлены задачи:  
- рассмотреть современные подходы к организации подбора персонала;  
- провести анализ наиболее эффективных технологий вовлечения персонала;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рассмотреть компетенции менеджера среднего звена с точки зрения функциональности;</li> <li>- дать характеристику и рассмотреть основные показатели деятельности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО»;</li> <li>- провести анализ существующей системы подбора персонала на предприятии ООО «ИНКОМ АВТО»;</li> <li>- выявить недостатки в процессе подбора менеджеров среднего звена и предложить рекомендации по совершенствованию.</li> </ul>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1 Теоретические аспекты организации подбора и отбора персонала	
2. Исследование организации подбора и отбора персонала в ООО «Инком авто»	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2018г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Савинова Елена Владимировна		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

			Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 62 с., 11 рис., 4 табл., 37 источников, приложений 1.

Ключевые слова: управление персоналом, подбор персонала, менеджер среднего звена, адаптация персонала, мотивация, вовлеченность персонала, отбор персонала, вакансии.

Цель исследования - разработать рекомендации по организации подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».

Объект - управление персоналом в ООО «ИНКОМ АВТО».

Предмет - организация подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы организации подбора и отбора персонала, рассмотрен подбор персонала как функция управления и область влияния на деятельность компании, выявлены функциональная позиция и базовые компетенции менеджера среднего звена. Проанализирована организация подбора персонала в ООО «ИНКОМ АВТО» и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».

Степень внедрения: Результаты данной работы были представлены руководству и получили положительную оценку.

## Определения, обозначения, сокращения

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

Подбор и расстановка кадров в организации - рациональное распределение работников организации по участкам, структурным подразделениям, рабочим местам учитывая принятую в организации систему разделения и кооперации труда.

Отбор персонала - процесс, который позволяет компании развиваться, что он ориентирован на оценку кандидатов для свободной должности и удовлетворяет ожидания личности, общества и самой организации.

Вакансия - наличие незанятого рабочего места или должности, на которую может быть принят новый сотрудник

Ресёчинг - поиск и привлечение кандидата в ходе телефонного интервью.

Скрининг резюме - отбор резюме из всего массива, отбор основан на основе первых требований к должности.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	13
1.1 Подбор персонала как функция управления и область влияния на деятельность компании	13
1.2 Функциональная позиция и базовые компетенции менеджера среднего звена	22
1.3 Вовлечение персонала в процесс подбора менеджеров	28
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНКОМ АВТО»	41
2.1 Краткая характеристика и основные показатели деятельности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО»	41
2.2 Организации подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО»	45
2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО»	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Анализ доходности ООО «ИНКОМ АВТО»	64
Отчет о плагиате	

## ВВЕДЕНИЕ

Трудовые ресурсы являются главными ресурсами каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Актуальность исследования организации процесса подбора и расстановки персонала обусловлена рядом причин:

- формирование рациональной системы подбора и отбора кадров на предприятии позволяет компании иметь наиболее подходящих сотрудников, соответствующих требованиям должностей;

- рациональный подбор и расстановка сотрудников в целом способствует повышению эффективности функционирования компании.

Сформулировав необходимые требования и качества для соискания конкретной должности, происходит отбор подходящих людей.

Исходя из характеристики работников, в которых разрабатываются определенные критерии, должны с другой стороны охарактеризовать работника всесторонне.

Выделим приоритетные цели, преследуемые службой персонала: это формирование и условия, при которых соискатель сможет развиваться внутри коллектива, компании.

На сегодняшний момент, разрабатываются эффективные и надежные методики отбора персонала, основная направленность – это вовлечение менеджеров разного уровня в организации.

С применением сложных многоступенчатых систем отбора, уровень развития, дает возможность использовать различные методы поиска и отбора требуемых специалистов. Важные моменты, влияющие на дальнейшую деятельность организации и высокий уровень значимости, отводится отбору персонала.

Службы по подбору и управлению персоналом используют различные методики в зависимости от категории сотрудников. Особое внимание уделяется менеджерам среднего звена.

Цель исследования - оценить систему подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».

Исходя из цели работы, основными задачами являются:

- рассмотреть современные подходы к организации подбора персонала;
- провести анализ наиболее эффективных технологий вовлечения персонала;
- рассмотреть компетенции менеджера среднего звена с точки зрения функциональности;
- дать характеристику и рассмотреть основные показатели деятельности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО»;
- провести анализ существующей системы подбора персонала на предприятии ООО «ИНКОМ АВТО»;
- выявить недостатки в процессе подбора менеджеров среднего звена и предложить рекомендации по совершенствованию.

Объект - управление персоналом в ООО «ИНКОМ АВТО».

Предмет - организация подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО».

При написании данного проекта использовались такие труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, как Шапиро С.А., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Пихало В.Т и многие другие.

Источниками информации служили научная, методическая литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, а также материалы ООО «ИНКОМ АВТО».

В качестве методов сбора первичной информации использовались: анализ документов, анкетный опрос, экспертный опрос, психологическое

тестирование. Использовалась методика «Построение дерева целей» и матрица системного анализа.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее основные положения и выводы сформулированы в виде конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы руководством предприятия для совершенствования механизма регулирования управления подбора и расстановки персонала. Рекомендации разработаны с учетом принципов рыночной экономики и социальной политики.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Подбор персонала как функция управления и область влияния на деятельность компании**

Актуальность внедрения и изучения современных методов управления персоналом заключена в социально-экономических системах, какими и являются современные организации.

Основная цель системы подбора и расстановки персонала - решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы. Подбором и расстановкой кадров является рациональное распределение работников организации по участкам, структурным подразделениям, рабочим местам учитывая принятую в организации систему разделения и кооперации труда [6].

Концепция управления предприятием предполагает назначение из огромного числа функциональных сфер управленческой деятельности, которая связана с кадровой составляющей производства [1].

Значение методов управления персоналом, свойственные современному менеджменту, многие руководители организаций недооценивают.

Основные принципы управления персоналом должны быть направлены на процесс мотивации работников, которая в современных условиях имеет решающее значение.

Основной целью деятельности организаций в соответствии с Пунктом 1 ст. 50 первой части Гражданским кодексом РФ является извлечение и максимизация прибыли [2].

Функция управления всегда реализуется в отношении человека, где во внимание берутся специфические особенности трудовой деятельности.

В профессиональной деятельности существуют стабильные составляющие и переменные, которые связаны с конкретными условиями. При подборе во внимание принимают обе составляющие. Наиболее существенными всегда кажутся специфические условия, так как именно они вызваны спецификой конкретного рабочего места. Переменные и постоянные составляющие отражаются в условиях, объектах трудовой деятельности, в действиях и операциях трудовой деятельности. Структура умений, знаний, навыков, и требования профессиональной деятельности к психике человека, определяется с учетом содержания деятельности и в соответствии с объектами. Следовательно, в качестве критериев, по которым строится дальнейшая психологическая характеристика с целью сохранения профессиональных обязанностей, в определенной степени выступают объекты деятельности.

Рассмотрим основные требования, которые предъявляют к профессиональной деятельности их делят на основные и второстепенные.

Например, такие процессы как восприятие, мышление или психическое состояния - усталость, стресс, депрессия, эмоциональность (сдержанность, аффектация, индифферентность) и воля. Перечисленные требования являются главными, без которых невозможна качественная деятельность. Отметим также, что психические требования играющую второстепенную роль, могут отрицательно сказаться на психологических требованиях к предъявляемой профессии, отрицательные последствия при неблагоприятных условиях практически неизбежны.

Некомпетентность, несоответствие человека в процессе трудовой деятельности своей профессии обычно проявляется в сложных ситуациях, когда нужна мобилизация личностных ресурсов для решения нестандартной или сложной задачи. Обязательно необходимо учитывать психологические требования при работе с людьми. В основном эти требования базируются на терпении и понимании, внимательности и собранности.

К заключительному этапу проектирования и описания можно отнести определение психологических требований к профессии. При подборе кадров необходимо учитывать, парциальные характеристики психики. Например, чем сложнее профессия, тем она более значима в производственном и социальном отношении. Но отметим, при выборе кандидатов на руководящую должность, личность рассматривают как одно социальное системное качество [2].

При формировании образа личности основную роль отводятся опыту работы с людьми, которые имеется у лиц, принимающих кадровые решения, с другой во внимание берут их установки и ценностные ориентации [12].

Рассмотрим ситуацию, что руководитель, руководствуется принципом «план любой ценой». При подборе кадров такой руководитель старается ориентироваться на свои методы работы и личностные свойства. То есть мы должны иметь в виду, что такие люди считаются только со своими личностными особенностями в наибольшей мере. Причина постоянных промахов в подборе и расстановке кадров уже может быть даже заложена здесь. Если человек, склонен к самокритике, в таком случае важным принципом решения кадровых вопросов становится принцип компенсации.

В результате неправильной интерпретации эмпирического материала (поведение и деятельность индивида) возникают ошибки в формировании единого образа личности. Рассмотрим подробнее: дисциплинированность, ответственность, требовательность, инициативность – это профессионально значимыми качествами личности. Но иногда бывает и так что личность наделенная такими качествами абсолютно противоположно на основании той деятельности, которая в большей мере соответствуют: требовательности - самодурству; инициативности – импульсивность; дисциплинированности - разболтанность; ответственности – безответственность. [8].

Для того чтобы видеть динамику поведения в деловой ситуации, необходимо определить качество и темп освоения средств деятельности и объектов, так, именно целостной образ личности позволяет определить ориентацию нежеле, чем изолированные качества. Перед тем как предлагать

работнику ту или иную должность необходимо выяснить пригоден ли он именно для данной работы. Необдуманность, формальность и поспешность ведут неизбежно к ошибкам. Определение субъекта и объекта системы подбора персонала может вызывать ряд сложностей, так как равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель. Соискателей привлекают главным образом те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован постоянный заработок [10].

Следовательно, можно сделать вывод, что не существует определенной правильной методики подбора. В основном она зависит от количества и качества занятых работников, ситуации на рынке труда, региональной и отраслевой принадлежности организации, стратегических и тактических целей, стадии жизненного цикла, особенностей структуры и организационной культуры предприятия, специфики вакантной должности. Расстановка персонала и подбор в организации, являясь непосредственным выражением разделения труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личностные качества, но и эффект их сочетания - так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом [11].

Квалификационные требования к вакансии определенного рабочего места, создаются, когда готова основная характеристика и направленность работы. Исходя из требований к предъявляемой должности формируются список качеств которыми должен обладать кандидат на избираемую вакантную должность.

Исходя из качеств формируются и требования к должности, например, как ненормированный рабочий день, командировки, другой город [14].

Обычно на первой стадии подачи заявления при соискании работы. Людей с нежелательными чертами (склочность, плохое здоровье, заторможенность, вредные привычки, соципат, психопат, медлительность в



действиях, и прочее) отсеивают. Квалификационные требования к персоналу должны быть конкретными. Одним из подходов к решению этой задачи, по выявлению личностных и профессиональных черт, благодаря которым служащие работают успешно, является критическое рассмотрение служащих, которые работают как хорошо, так и плохо [6].

Когда разрабатывается кадровая политика, то должны обязательно учитываться внутренние ресурсы компании, ее традиции, также условия, которые влияют на организацию из вне. Сама кадровая политика это часть общей политики компании и поэтому она должна соотноситься с концепцией развития всей компании. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия (нравственные и деловые качества), перспективности (возраст, стаж, уровень повышения квалификации), сменяемости (внутриорганизационные перемещения внутри организации).

Совокупность взаимозависимых, связанных между собой элементов системы управления персоналом это и есть организационная структура всей системы управления кадрами на предприятии. В этой системе определены роль и место каждого отдела, и статус руководителя данного подразделения.

При построении организационной структуры соблюдают следующие принципы [16]:

- перестройка в соответствии с изменениями (гибкость);
- функции работников компании должны быть централизованы и должны передаваться для оперативного управления;
- за каждым отделом должны быть закреплены свои функции управления;
- должно соблюдаться определенное количество сотрудников для каждого руководителя. Это принцип рациональности.

Прав и ответственность работников и отделом в целом представляют собой единое целое.

Для того, чтобы снизить финансовые и временные затраты при организации отдела работы с персоналом, нужно выполнить такую последовательность действий [11]:

- между разными отделами компании должно быть налажено взаимодействие;

- необходимо рассмотреть сопоставительный анализ состояния корпоративной культуры с представлениями о ней высшего менеджмента, затем разрабатывается план мероприятий согласно этой корпоративной культуре и стратегией компании.

- предложить корректировку организационно-штатной структуры службы персонала

- провести детальный анализ объема затраченных финансов.

Если мы рассмотрим допустим замещение должностей руководителей и специалистов, то качество работы с кадрами и особенно подбор кадров не приведет к росту. Нужна демократизация не порядка, а скорее процесса. Руководящие органы, которые ответственны за работу с кадрами должны более серьезного относиться к определению пригодности конкретного человека к выполнению должностных обязанностей.

Если мы углубимся в историю до момента принятия закона, то вспомним, что модель избрания руководителя или специалиста производилась на основании образа, который складывался у более высоких иерархических уровней управления и был приемлем для них. Руководитель в таком коллективе скорее был представителем верхов, а не наоборот.

При подборе кандидата учитывается одобрение коллектива. Допустим кандидатура, предлагаемая руководителем, встречается с возражением. Для того чтобы опротестовать решение нужно запастись вескими аргументами, что при современном уровне и методическом обеспечении кадровой работы сделать достаточно не просто. Когда происходит подбор и расстановка сотрудников, то в центре внимания должно быть тщательное изучение людей,

которые могут выполнять управленческую или узкопрофессиональную работу.

В деятельности по подбору персонала актуальной остается следующая постановка дела. Создание условий для постоянной оценки и сравнения людей на основе личного вклада в результаты труда коллектива. Психологически большинство компаний к этому не готовы. Однако, с одной стороны, мы сможем избежать эмоциональную оценку, здесь речь идет о коллективе. С другой стороны, это мешает проведению в жизнь отбора кадров основанного на принципе «удобства», здесь речь идет о руководителях

Рассмотрим достаточно типичную ситуацию (в которую включены психологические причины, определенные стереотипы и установки руководства) с подбором кадров.

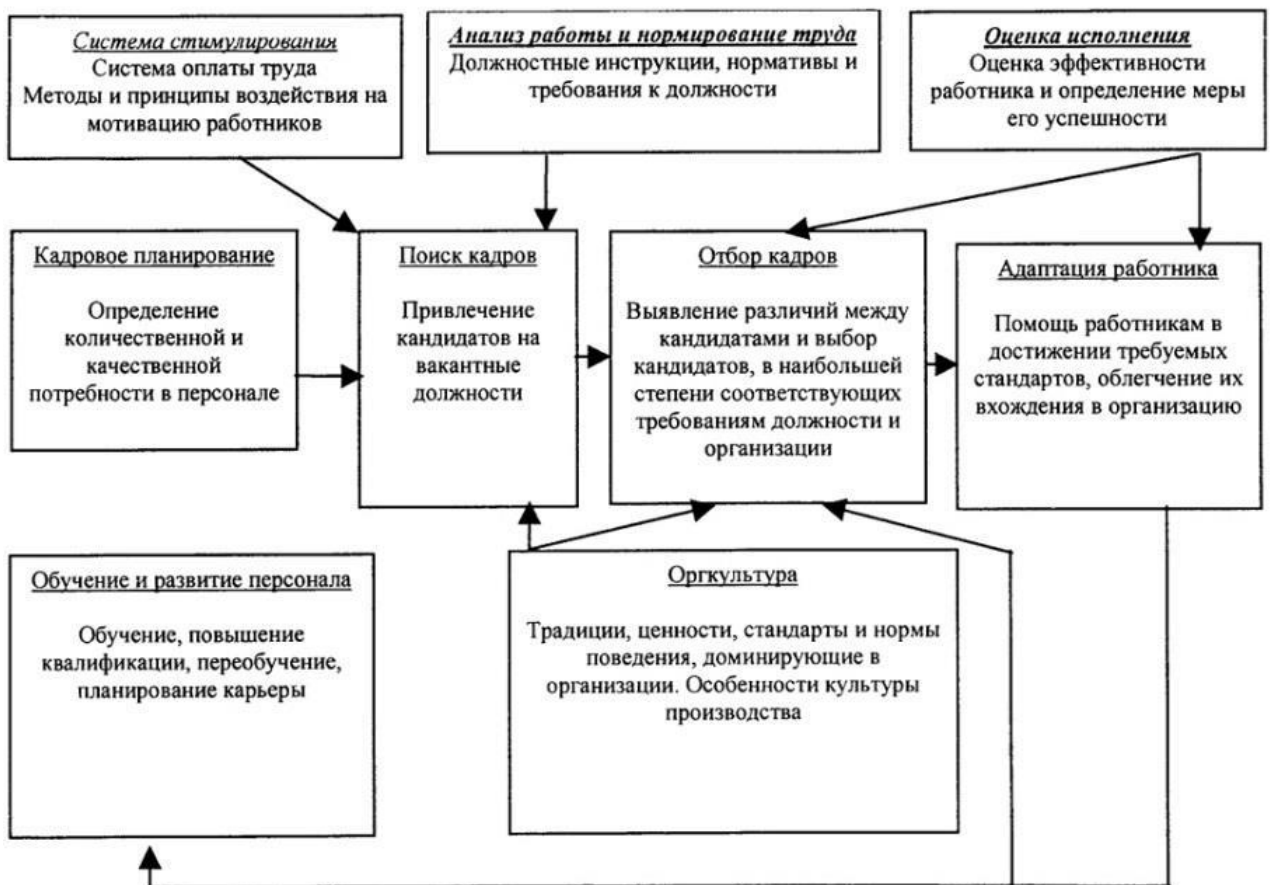


Рисунок 1 Процесс и отбор кадров в общей системе работы с персоналом

Ситуация № 1 – неизбрание сотрудника на должность.

Причина - недоверие со стороны коллектива, в коллективе оказался более компетентный специалист. Кандидат может высказать опасения в том, что если он не будет выбран, то это скажется на его имидже, а это в дальнейшем будет мешать его деловому продвижению.

Мнение кандидата состоит в том, что ему в результате будет нужно уйти из компании и найти новое место работы.

В данной ситуации неверна, исходная позиция претендента. Здесь мы наглядно видим старую модель системы выдвижения, зависит в основном от чьего - либо мнения и симпатии.

Ситуация № 2- избрание руководителя коллективом.

Претендент выдвигается группой это уже свидетельствует о доверии к нему со стороны.

Ситуация № 3 - позиция «верхов».

Например, при авторитарном подборе, отношения строятся на личной обязанности. Такие отношения способствуют быстрому формированию в среде руководителей группы чувство элитарности. Такая расстановка персонала уравнивает ситуацию и появляется зависимость как от руководства, так и от подчиненных. Как следствие, сокращается возможность установления неформализованных отношений с руководителем, управление приобретает институциональный характер. Нижестоящему руководителю необходимо, чтобы руководство было компетентным. А другие считают, что уровень функционирования всей системы снижается.

В рассматриваемой системе в результате получается двойная ответственность и отношения в управлении уже нельзя свести просто к передаче, они становятся иными и уже тесно связаны с конечным результатом.

Система управления, из самообслуживающейся становится обслуживающей. Подводя итог, отметим, что подход к управлению персоналом в условиях рынка совершенно иной, нежели в старом подходе.

Ситуация № 4 - коллектив и выборности, и коллективу как субъекту выборов.

Данная точка зрения далеко не бесспорна. Первая причина заключается в том, что у коллектива нет умений, чтобы соблюсти процедуру выборов.

Рассмотрим ситуацию более предметно, на материале деятельности ООО «ИНКОМ АВТО»

Ситуация №5.

В автоцентре есть позиция - мастер-приемщик по работе с физическими лицами. Работа обязывает сотрудника обладать теоретическими и практическими навыками. Основная обязанность - работа с клиентами, прием автомобилей на сервис.

В автоцентре на аналогичной должности работает другой мастер-приемщик по работе с юридическими лицами. А обязанности этого мастера включено обслуживание клиентов, которые хотят взять в прокат автомобиль.

В начале 2018 года мастер-приемщик по работе с юридическими лицами (прокату) уволился. Должностные обязанности распределили между мастерами по физическими лицам, и бухгалтером. Обязанности бухгалтера заключаются в то, чтобы оформить договор и сделать счета для организаций.

Выполняя такие обязанности сотрудники трудились два месяца, затем компания стала искать новых работников. Причина заключалась в некомпетентном выполнении обязанностей сотрудниками. После этого бухгалтер стала выполнять работу с клиентами по прокату автомобилей. В конечном итоге, деятельность всех сотрудников была признана не результативной.

При решении задачи поиска источников кадрового пополнения каждая организация использует свои методы. Вакантные должности в компании могут быть заполнены из двух источников. Это внутренние резервы компании и внешние источники.

Перечислим достоинства данного источника:

- большой выбор претендентов;
- уменьшение угрозы возникновения интриг внутри коллектива;
- уменьшение затрат на обучение или переподготовку.

Отметим недостатки:

- долгий период привыкания нового сотрудника;
- ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

То, что используются разные методы, связано с тем, что каждый метод в отдельности не дает точного результата.

## **1.2 Функциональная позиция и базовые компетенции менеджера среднего звена**

В условиях изменения хозяйственных парадигм, современная социально-экономическая ситуация характеризуется повышением статуса руководителей среднего звена.

Именно менеджеры среднего звена являются наиболее активными, дают импульс развитию компании, они открыты изменениям и в целом определяют характер текущей деятельности современных российских компаний [9].

В динамичных условиях трансформации социально-экономической ситуации России существует неопределенность и ограниченность социально-профессиональной группы менеджеров среднего звена.

Деятельность менеджеров среднего звена в сфере управления это достаточно сложное явление. Это связано с тем, что перед ними стоит задача сформировать совокупность психологических, социальных и статусных характеристик, описывающих портрет менеджера среднего звена.

Акцентируем внимание на определении социально-статусных характеристик, мотивационной сферы и ценностных ориентаций в контексте взаимосвязи с инновационным развитием коммерческих предприятий [9].

В качестве основного метода исследования был выбран социологический метод в виде интервью и экспертный опрос. Целью исследования является выявление системы критериев и показателей, которая бы позволила оценить деятельность менеджеров среднего звена.

Для наблюдения был выбран метод жизненного пути. Это метод дает возможность изучить стратегию жизни человека и рассмотреть, как он движется в современных условиях. В результате проведенного исследования был составлен социальный портрет менеджера среднего звена (рис. 2):

- 71,5% респондентов дали ответ, что это женщина;
- от 20 до 40 лет (79,8%);
- с высшим образованием (57%).

Среди руководителей среднего звена мужчин меньше. Что касается возрастных показателей, то менеджер среднего звена это сотрудники старше 35 лет – всего 30% респондентов. При этом во всех возрастных группах женщин больше, чем мужчин.



Рисунок 2 - Социальный портрет менеджера среднего звена в России

В частной жизни менеджер среднего звена придерживается традиционных семейных ценностей. В плане индивидуально-психологических характеристик менеджеры образованы, начитаны и эрудированны. При просмотре телевизионных каналов предпочтение отдается информационно-политическим передачам и художественным фильмам. Досуг активен и разнообразен.

В социально-статусном аспекте характеризуется относительным финансовым благополучием:

- 85% имеют средний достаток;
- 55% имеют собственное жилье.

Если рассматривать руководителей среднего звена с позиции профессии, то можно отметить, что в основном они работают в сфере продаж и маркетинга, а также в сфере управления. Профессиональная деятельность в данных сферах отличается повышенными стрессами, высокой ответственностью. В качестве мотивации менеджеры среднего звена выделяют:

- работу как средство для самореализации
- работу как главную часть жизни, что позволяет достичь успехов.

Что касается ценностных ориентаций руководителей среднего звена, то почти все они отдают дань восхищениям тем, кто добился материального благополучия своим трудом. Но при этом, чуть меньше опрошенных (80 %), не считают что должны все время только работать.

Важный показатель успеха для менеджеров среднего звена – это душевная гармония. 80% считают, что их нельзя измерить материальными ценностями - успех. Для большинства успех, это обеспечить средний материальный достаток для себя и своих близких.

Для руководителей среднего звена важны и традиционные ценности. Это и семья, дети, любимая работа с хорошей заработной платой и личным развитием. Структуру ценностей, которые характерны для руководителей среднего звена можно представить так:



1. Ценности-отношения - семейная жизнь 78%, наличие друзей 74%.
2. Личностные ценности – здоровье 84%, активная жизнь 64%.
3. Материальные и профессиональные ценности – материальная обеспеченность 74%, интересная работа 70%.

Оценивая окружающих людей в рамках «успешности» типичный менеджер среднего звена обращает внимание на такой показатель (критерий), как уверенность в себе. Другими словами, уверенность заключается в постановке высоких целей и достигаемым результатом, т.е. при таком исходе человек максимально реализует свой потенциал. Для достижения цели необходимо работать и зарабатывать, обучаться и ставить цели на будущее.

Основными функциями менеджера среднего звена в настоящее время являются: координирование, регулирование и контроль.

Основные требования заключаются в том, чтобы менеджер мог принимать обоснованные решения, быть ответственным и достаточно активным в нестандартных ситуациях.

В работе менеджера среднего звена всегда есть место творческому подходу, именно это деятельность помогает избежать в большинстве случаев трудовой рутины. Как правило, менеджеры данной категории коммуникабельны и общение для них не составляет проблемы. Менеджер среднего звена в своей работе использует современные информационные технологии – 90%.

Что касается форм, в которых должна быть организована работа и о том, как правильно решать внутриорганизационные проблемы, менеджеры считают (62 %) что здесь важно сильное авторитетное руководство.

Подводя итоги, обратим внимание на существенную гендерную диспропорцию: женщин в данной категории управления больше, чем мужчин, но при этом распределение по возрасту в этих группах не имеет практически отличий. Следует отметить, что если женщина занимает какой-либо пост в организации, то она не стремится вступать в брак и дети не являются первоочередной задачей.

Менеджмент среднего звена – профессия молодых. Данная категория работников обладает высоким потенциалом и ориентирована на инновации в управлении [15].

Так как в России недостаточно развиты институты собственности и институты управления, то положение менеджеров является нестабильным. Большинство менеджеров среднего звена имеют высшее образование, а так как это достаточно молодая группа управленцев, то они социально активны. Поэтому можно говорить о том, что менеджеры среднего звена имеют высокий уровень потенциала.

Также у менеджеров среднего звена, участвующих в исследовании отмечается направленность на повышение уровня своего образования.

Скорее всего, это связано с их прагматичностью, ведь уровень образования дает возможность сформировать основу жизненного успеха. А успех в работе для данной категории управленцев в разных сочетаниях приносит удовлетворение. Менеджеры среднего звена это достаточно востребованные люди, они практически всегда трудоустроены. Именно поэтому таких сотрудников необходимо искать, и брать на работу и затем мотивировать.

Зона ответственности менеджеров среднего звена включает основную часть процессов организации. Как правило, это вопросы сбыта и производства на предприятии. И в подчинении у такого менеджера находятся руководители отделов.

Менеджеры среднего звена в структуре организации занимают позицию между высшим управлением и коллективом. У такого менеджера есть независимость в использовании ресурсов и потенциальная эффективность своей компетенций внутри всей компании.

Задача менеджера состоит в том, чтобы обеспечить эффективность бизнес-процесса, скоординировать работу и транслировать решения топ-менеджеров «сверху-вниз» на уровень сотрудников, и наоборот.

К менеджеру предъявляются определенные требования необходимости раскрытия финансовой составляющей о состоянии организации, для принятия инвестиционных решений, исключительно важных для привлечения инвесторов в организацию.

Управление персоналом это мероприятия, с помощью которых управленцы провоцируют работников к достижению поставленных целей.

Экономические результаты деятельности компании, в основном зависит от материального вознаграждения работника, качества решений в системе обучения, подбора и оценки результата работ персонала.

Компетенции менеджера среднего звена [10]:

- планирование, принятие решения, организация и контроль;
- постановка правильных задач и делегирование работы между сотрудниками;
- формирование организационной структуры подразделения;
- разработка нормативной документации– планирование, организация и контроль неформальных и формальных коммуникаций;
- проведение анализа процессов происходящих в управляемой им группе, проведение совещаний;
- интерпретация концепции бизнеса компании, формирование частной политики, мониторинг внутренней и внешней среды.

В России разработана и применяется модель компетенций для менеджеров среднего звена. Это модель « двадцать граней». Данная модель включает такие основные группы:

- управленческие навыки
- навыки принятия управленческих решений
- навыки мотивации сотрудников
- навыки совершенствования индивидуальных черт
- развитие навыков межличностного общения.

Суть данной модели в том, что менеджеры среднего звена должны активно использовать свои навыки и умения в своей работе.



Рисунок 3 - Модель компетенций «20 граней»

Если в организации сформирован сплоченный коллектив, то это сказывается на результатах деятельности компании. И ответственность за достижение целей по формированию такого коллектива ложится на менеджера по управлению персоналом.

### 1.3 Вовлечение персонала в процесс подбора менеджеров

От того, как правильно и рационально подобран коллектив организации, зависит развитие и эффективность ее деятельности. Поэтому поиск и отбор персонала нельзя осуществлять по заранее разработанному алгоритму, который подходит для разных групп работников компании.

Для каждого подразделения организации желательно разработать свою процедуру отбора персонала, которая учитывает уровень образования, пол, возраст кандидата, и самое главное, специфику работы отдела, куда отбирается сотрудник.

Это даст возможность выбрать сотрудника, который наиболее подходит на вакантное место.

Когда происходит отбор персонала, то нужно использовать современные методики подбора кадров, которые представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Современные технологии подбора персонала

Поиск в основном зависит от сферы деятельности компании и количества сотрудников, которых нужно найти. Перечислим основные способы поиска кандидата: внутренний поиск, с помощью сотрудников, объявления в СМИ и интернет, кадровые агентства, поиск в вузах, государственные центры занятости.

Не существует какого-либо универсального и мало затратного способа поиска надежных кандидатов. Основная задача при поиске и подборе персонала на первом этапе определить ряд факторов, которые как позитивно, так и негативно оказывают влияние на эффективный поиск. На сегодняшний момент при подборе кандидатов, в виду того что большая часть населения и более коммуникативная, при поиске подбора персонала большинство компании прибегает к услугам Headhunting и SuperJob.

Данная технология весьма эффективна и результат обнадеживающий. Но нужно подчеркнуть, что не каждая компания может позволить себе большие финансовые и временные затраты, чтобы найти кандидата на вакансию.

Поэтому нужно выделить недостатки, которые имеет технология поиска сотрудников Headhunting. Эти недостатки представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Недостатки использования технологии Headhunting

Для того чтобы увеличить эффективность подбора персонала компании прибегают к методам ресёчинга (поиск и привлечение кандидата в ходе телефонного интервью) и скрининга резюме (отбор резюме из всего массива. Отбор основан на основе первых требований к должности).

Проанализируем преимущества использования данных технологий и отобразим их на рис. 6 и 7.

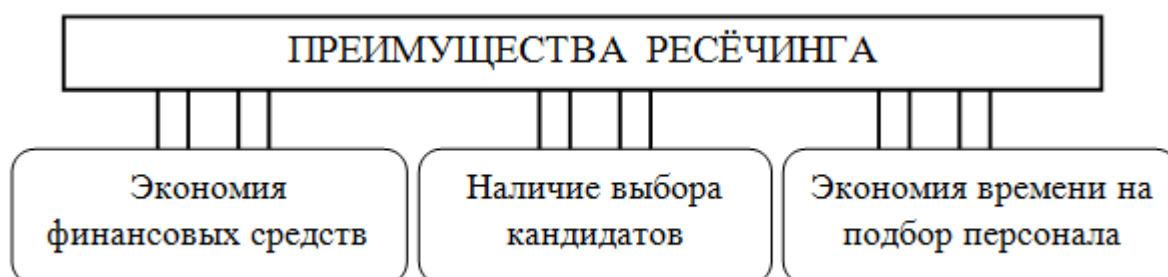


Рисунок 6 - Преимущества технологии ресёчинг в подборе персонала

В том случае, если уровень оплаты труда, который предлагает организация, является соотносимым со средней оплатой в аналогичных должностях и компаниях, то вакансию можно довольно быстро закрыть. Это происходит в 80 % случаях. Поэтому данная технология является относительно недорогой.

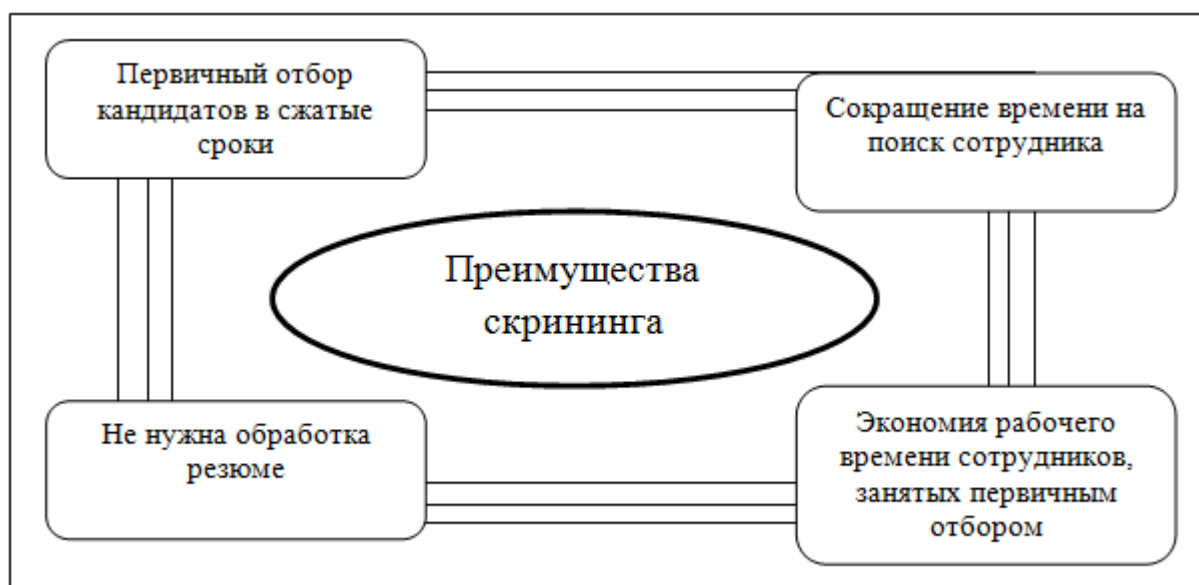


Рисунок 7 – Преимущества скрининг технологии

Технология скрининга больше всего подходит для тех компаний, которые не желают нести большие затраты на подбор персонала, и желают повысить эффективность отбора силами своих менеджеров по персоналу. Также их задачей является охватить весь рынок труда в поисках сотрудника.

В данной ситуации менеджер по персоналу должен четко знать специфику подразделения, куда подыскивает работника. А если компания большая, то это очень сложно. И поэтому в данной ситуации начальник подразделения прописывает требования к кандидату, и уже менеджер по персоналу, руководствуясь данными предписаниями, ищет кандидата на вакансию.

Это именно та ситуация, когда к поиску кандидата на вакансию нужно привлечь персонала.

Рассмотрим технологии, которые применяются [10]:

- руководитель отдела должен сам проводить собеседование к кандидатом на вакансию;

- в собеседовании может принимать также и сотрудник, с которым будущий работник будет работать вместе.

Такая технология подбора персонала имеет целью развитие в сотрудниках компании потенциал, набрать достаточно квалифицированных сотрудников. Бывают ситуации, когда подируют работников, которые уже имеют опыт, а затем их дополнительно обучают.

Конечно, данная технология вовлечения подходит не для всех сотрудников. Есть те, которые могут руководствоваться личными мотивами, а не интересами компании.

Что касается технологии структурированного интервью на основе резюме, то оно подходит для подбора линейных сотрудников. Для менеджеров среднего звена, в связи с тем, что у них специфичная работа, наиболее оптимальным является вовлечение работников в подбор персонала.

Групповое собеседование, здесь важна предварительная подготовка и проработка всех этапов, групповое — подразумевает креативный и нестандартный подход. На индивидуальном интервью в основном задают более или менее стандартные вопросы.

Это уникальная возможность оценить то, как человек ведет себя в группе, чтобы получить достоверную информацию об этом. Деловая игра должна быть максимально приближена к действительности и быть настолько увлекательной, чтобы люди забыли о том, что их оценивают. При таком собеседовании несколько работников компании дают свою оценку кандидату. Если число таких работников больше тех, то это уже будет коллегиальное решение.

Преимущества группового собеседования [19]:

1. Экономится время;
2. Интервьюеры могут задавать вопросы по той тематике, в которой он более ориентированы и осведомлены
3. Участник собеседования могут принять участие в оценке кандидата и высказать свое мнение о нем;



4. если сотрудник не имеет опыта группового собеседования, то это не значит, что он не может в нем участвовать. Наоборот ему нужно предоставить возможность получить опыт от других коллег.

К недостаткам технологии группового собеседования относят:

- трудно устанавливаемые, непринужденные отношения с кандидатом на вакансию;
- вопросы, которые могут повторяться и задаваться в разброс;
- часто сотрудники, которые проводят интервью, сами не замечая этого, говорят о коммерческих тайнах своей компании;
- работники компании могут быть совершенно не заинтересованы в новом кандидате на вакансию.

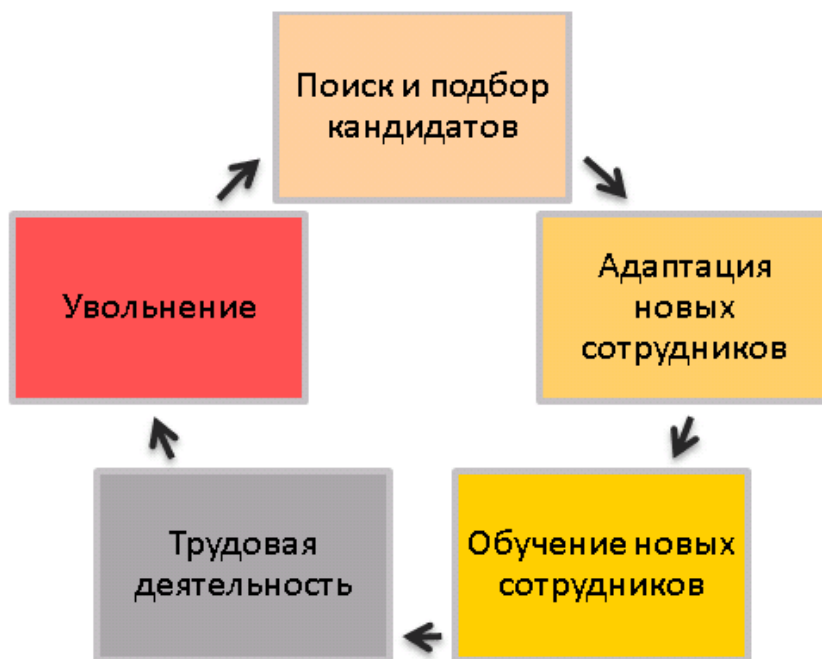


Рисунок 8 - Вовлечение персонала в процесс подбора персонала

Для того, чтобы преодолеть недостатки, нужно предварительно подумать над всей процедурой. Сотрудники, принимающие участие в данной процедуре, должны обговорить, кто из них ведет главную линию беседы, а кто вступает в беседу позже с уже подготовленными вопросами. Эти вопросы должны касаться непосредственно компетенции данных работников. Ведущий собеседование сотрудник должен четко

контролировать ход беседы и если это необходимо корректировать ее ход. Для обеспечения успешности собеседования нужно: заранее оставить план собеседования и разработать критерии оценки кандидата, участвующие в группе интервьюеры должны пройти подготовку и иметь навыки и опыт проведения собеседований.

Работодатель, используя подобные технологии вовлечения, преследует определенные цели, которые мы рассмотрим ниже [16]:

1) Снижение субъективизма – когда оценку дает коллектив, то вероятность субъективной оценки значительно снижается. Это связано с тем, что во время интервью работники делятся своими впечатлениями о кандидате, и затем формируют общее мнение о его преимуществах и недостатках.

2) Проверка личностных качеств - проверка стрессоустойчивости и способности выходить из сложных ситуаций.

3) Проверка сведений - заключается в том, чтобы проверить кандидата. Выясняются такие вопросы как достоверность сведений о кандидате и его успехах в профессии. Нужно отметить, что если проводится стандартное интервью, то эти вопросы сложно проверить.

Рассматривая выше технологию, предлагаю рассмотреть и проанализировать предметно ситуацию, возникающую в компании ООО «ИНКОМ АВТО».

Итак, ситуация подбора менеджера в дилерский салон. Есть много различных технологий подбора персонала и у каждой из них есть свои преимущества и недостатки. Недостатки можно обобщить следующим образом:

- На проведение индивидуальных собеседований тратятся огромные временные ресурсы;
- Выплата вознаграждения в виде финансовых ресурсов HR-специалистам;

- Субъективность оценки кандидата (оценивается часно на основе субъективного восприятия);

- Искусственность отбора (отсутствие возможности раскрыться и продемонстрировать свои практические навыки);

Разберем ситуацию, возникшую в компании ООО «ИНКОМ АВТО»: Возникла потребность в менеджере по продажам в дилерский автоцентр. Но при этом в дилерском центре нет четкого представления о том, какого кандидата ищут.

В данной ситуации является важным понимать роль продаж для компании. Ведь если менеджер по продажам, который отвечает на звонки клиентов, это одно дело, а у менеджера по продажам, который работает непосредственно в зале с клиентами, имеет свою специфику работы.

Требования к кандидату строятся исходя из того, какие отношения в коллективе и какова специфика работы участка, на который претендует кандидат. А обобщенных требований к кандидату нет, так как в целом в компании нет требований к системе продаж. Исходя из сказанного, компания ищет универсального специалиста, в функции которого входит и информирование клиента в зале и работа с клиентами на телефоне, и осуществление послепродажного обслуживания.

Конечно, найти такого универсального менеджера возможно, но нужно учитывать тот момент, что эта универсальность не всегда эффективна. Ведь специфика работы менеджера в зале, и работы на телефоне совершенно разная. Поэтому у качества и навыки работы у этих менеджеров должны быть разными.

Эффективным будет использование многоступенчатой и разработанной системы продаж, когда один занимается сбором информации о клиенте, другой обзвоним и назначением встреч, третий - проведением встреч с потенциальными клиентами, а четвертый - удержанием и дальнейшей работой с клиентов.

Другая проблема, с которой сталкиваются компании. Отсутствие ответственности за решение о принятии на работу того или иного кандидата (подбор персонала происходит на формальном уровне).

Рассмотрим такую ситуацию, как слабая корпоративная культура и ее последствия. Отсутствие мотивации менеджера – снижение эффективности деятельности - отсутствие программы обучения/адаптации/мотивации персонала – увольнение. В результате происходит постоянная текучка кадров. Это реальные проблемы, с которыми сталкивается почти любой бизнес при подборе менеджеров по продажам.

Что касается так называемых надуманных проблем, то это различные стереотипы и заблуждения людей.

Отсутствие на рынке достойных кандидатов. Менеджеры, работающие в сфере продаж, как правило, оценивают себя достаточно высоко, и не занимаются поиском работы. Менеджеров такого уровня переманивают из компании в компанию. Следует отметить и такую особенность: такой менеджер, как правило, приходит уже со своими стандартами работы, и переучить его очень сложно.

Поэтому если менеджер раньше работал в сфере активных продаж, проводит встречи с клиентами, то работать в автосалоне, отвечать на звонки и вопросы клиентов в зале ему будет очень сложно. Это связано с его личностными установками и психологическими особенностями работы. В том случае, если такой менеджер будет осуществлять весь цикл продаж, то в автосалоне ему будет некомфортно, и он долго не сможет работать на этом месте.

Специфичность бизнеса, кандидат должен понимать во всех мельчайших деталях, опыт продаж в аналогичном бизнесе. Поэтому перед тем как начать поиск менеджера в автосалон, нужно четко прописать требования к нему, т.е. составить портрет менеджера, которые должен содержать несколько важных пунктов.

Матрица клиент-продукт - наглядно показывает особенности продаж: какой продукт и какому клиенту осуществляется продажа в компании. Это позволит понять, знание продукта и опыт работы с целевой аудиторией.

Психологический портрет кандидата - это портрет будущего сотрудника компании клиента. Отбор персонала производится с помощью проверенной технологии, которая показывает свою эффективность. Данная технология применяется только в том случае, когда у компании уже имеется система продаж, программа обучения и адаптации происходит регулярными массовыми наборами персонала. Если в компании отсутствует программа адаптации персонала в компании нет, то проведение подобных конкурсов станет просто бесполезной тратой ресурсов.

Преимущества технологии: экономит время на подбор персонала, на каждого человека в среднем уходит около 10 минут времени.

Отметим преимущества использования:

- технология исключает ошибки при подборе персонала;
- исключается вероятность индивидуально субъективного отношения к кандидату;
- позволяет получить достаточно много информации о кандидате на вакансию

В целом данная технология это подражание естественному отбору. И процедура строится так, что на первых этапах жесткая конкуренция отсеивает наиболее слабых кандидатов.

При ассессменте для создаются искусственные условия имитируют ситуацию продажи), в которых невозможно полноценно раскрыться и показать все, что он умеет. Технология конкурса полностью решает эту проблему. Сбор резюме и отбор кандидатов на конкурс проводится только на основе рассмотрения опыта кандидата. Задачей этого этапа сбор как можно большего количества резюме, что позволяет создать максимально возможную конкурентную среду среди кандидатов.

Блиц-знакомство - оценка материальных притязаний кандидата. Задаются односложные, увязаны в логическую цепочку вопросы. Кандидаты заполняют анкеты основы продаж и знание продукта. По результатам обычно проходит 50 %. Затем ситуация моделируется повторно и здесь уже проверяется, способность кандидата устанавливать контакт, выяснять потребности, работать с возражениями. Параллельно кандидатам дают анкеты для заполнения, которые раскрывают их психологический профиль и мотивацию. Последний этап. Кандидаты, прошедшие в этот тур, отправляются на закрепленный (определенный) участок. Здесь оцениваются: навыки продаж на всех этапах от установления контакта с потенциальным покупателем до переговоров по цене. На этом этапе оценка начинается, с анализа выбранной стратегии.

Результаты оцениваются по: формальному и неформальному критерию. Формальный – это показатели количества и сумм продаж кандидата. Неформальный критерий – это оценка стратегии продаж кандидата: при каких условиях и как продал и кому.

Для того, чтобы конкурс состоялся и прошел максимально эффективно, сегодня существует достаточное множество самых разных инструментов по подбору персонала и его оценки. Методика конкурса сочетает в себя все существующие технологии по подбору персонала, что обеспечивает массу преимуществ для компании: экономия времени; максимальный объем информации по каждому кандидату и пр.

Таким образом, актуальная потребность основательного изучения и внедрения современных методов управления персоналом заключена в социально-экономических системах, какими и являются современные организации. Цель системы подбора и расстановки персонала - решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы. Цель деятельности любой организаций является извлечение и максимизация прибыли.

Не существует определенной правильной технологии подбора. В основном она зависит от количества и качества занятых работников, ситуации на рынке труда, региональной и отраслевой принадлежности организации, стратегических и тактических целей, стадии жизненного цикла, особенностей структуры и организационной культуры предприятия, специфики вакантной должности.

Подбор и расстановка персонала в организации, создает производственный коллектив. При формировании учитывают профессиональные, личностные и деловые качества и эффект их сочетания - психологическую совместимость, которая помогает людям успешно и быстро сработаться.

Суть привлечения и дальнейшей работы менеджера среднего звена определяется за счет собственных навыков, знаний и умения на оперативном и тактическом уровнях (управлять отдельными элементами и процессами с учетом условий, задаваемых внешней средой и стратегией организации). Полноценный коллектив синтезирующий слаженную группу, влияет на результаты компании. Ответственность за достижения целей и задач компании возложена на плечи менеджера по управлению персоналом.

Наиболее популярные технологии поиска сотрудников, все же остается интернет. Большинство компаний в целях экономии времени, используют технологий Headhunting и SuperJob, там задействована большая аудитория соискателей. Но отметим, что услуга не из дешевых. Организации необходимо проанализировать свой бюджет, чтобы не уйти в убыток, не потерять найденный персонал, не допустить простоев оборудования, рабочей силы и самой работы. Иногда целесообразнее применять малобюджетные и наиболее быстрые методики подбора персонала, такие как ресёчинг и скрининг резюме.

Одна из популярных технологий во многих компаниях групповое собеседование, это вовлечения персонала в процесс подбора менеджеров, основная цель которой - развитие потенциала в сотрудниках, подбор

квалифицированного персонала, а иногда сотрудники подбираются с уже имеющимся опытом работы, для дальнейшего обучения.

Это одна из уникальных возможностей оценить то, как человек ведет себя в группе, чтобы получить достоверную информацию. Для того чтобы выбрать определённую технологию подбора персонала компании необходимо определить свой бюджет, и выявить какой персонал и в какой срок нужно найти. Зачастую ошибки при подборе персонала приводят к большим потерям вследствие того, что кандидат, не обладает качественными навыками выполнения работы в соответствии с занимаемой должностью. Следовательно, это приводит к принятию неверных решений, снижается эффективность выполнения трудовых функций. Социальная значимость подбора персонала заключается в том, что данная процедура является двусторонней, так как не только компания подбирает и отбирает персонал, но и сотрудники, приступившие к работе, оценивают организацию с позиций заинтересованности занимаемой должности.



## **2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ИНКОМ АВТО»**

### **2.1 Краткая характеристика и основные показатели деятельности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО»**

Компания ООО «ИНКОМ АВТО» создана в 2008 году. Адрес компании: 634040, г. Томск, ул. Ивановского, 6Б. Уставный капитал компании ООО «ИНКОМ АВТО» составляет 10 000 рублей. Учетная политика компании соответствует нормативным актам РФ в области бухгалтерского учета и закреплена отдельным приказом. При осуществлении своей деятельности, компания руководствуется правилами прописанными в Уставе компании. Основной целью деятельности компании ООО «ИНКОМ АВТО», является получение прибыли. Компания занимается следующими видами финансово-хозяйственной деятельности:

1. Предоставляет спектр услуг по продаже и обслуживанию автомобилей;
2. Реализация оригинальных запасных частей и расходных материалов;
3. Маркетинг, коммерческая, посредническая деятельность, через субдилеров;
4. Оказание прочих услуг.

На сегодняшний день компания занимает долю около 35 % рынка новых автомобилей в Томске и области.

Организация находится в стадии развития, но начиналось все совершенно по-другому. Свою деятельность компания начинала с перепродажи подержанных и новых автомобилей с других городов, стран. Компания получила известность на Томском рынке, с появлением первого автосалона, в котором можно было приобрести автомобили таких брендов, как Nissan, Toyota, Honda, Volvo, Renault, Hyundai и др.

С зарождением франчайзинговых систем ведения бизнеса, компания начала набирать оборот. В 2003 году группа компаний, получила статус официального дилера, в 2005 дилерство — Hyundai и хорошие возможности в области увеличения прибыли за счет высоких продаж, т. к. автомобиль Renault Logan является самым продаваемым автомобилем среди иномарок в России.

В 2008 г. на ул. Мостовой открылся дилерский центр Хендай, который к этому моменту подготовили в новом облики. Осенью этого же года в Томске зарегистрировано новое юридическое лицо ООО «ИНКОМ АВТО», которое стало официальным дилерством NISSAN. Кризисный 2010 год, лишение статуса официального дилерства компания MITSUBISHI. Декабрь 2010 г. открытие автоцентр на Иркутском, 77, ранее известный как автоцентр VOLVO. Бренд VOLVO холдинг представлял в качестве субдилера. Сегодня автомобили данной марки привозятся под заказ. Отметим, что все оборудование для сервисного обслуживания и поддержка гарантии проданных автомобилей сохраняется.

На данный момент в компании идет усиленная работа по улучшения имиджа. Цель компании - завоевание значительной доли рынка автомобилей иностранных производителей в рамках холдинга в г. Томске и Томской области, получение прибыли посредством наценки с продажи автомобилей и запасных частей. Для достижения поставленной цели, компания решает приоритетные задачи, такие как:

- Увеличение входного трафика и расширение целевой аудитории в отделе продаж и сервиса.
- Повышения имиджа компании и формирования лояльности клиентов по отношению к группе компаний.
- Минимизация издержек.
- Формирование благоприятной внутренней рабочей среды между сотрудниками, а также формирование лояльности сотрудников по отношению к компании и ее политике.

Миссия холдинга:

- поддерживать лидирующее положение на территории Томской области по продаже иностранных автомобилей;
- повысить качество сервисного обслуживания клиентов и прибыльность предприятия;
- максимально использовать имеющиеся ресурсы.

Основными факторами взаимодействия холдинга с внешней деловой средой выступают:

- В сфере продаж - это конкуренты, ими являются все официальные дилерские центры других марок, городской авторынок и интернет-магазины.
- С целью обеспечения хозяйственной и финансовой жизнедеятельности предприятия, компания взаимодействует с транспортными компаниями, ЖКХ, телевидение, рекламными агентствами, благотворительные фонды, почтовые службы, клининговые службы т.д.

Анализ доходности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО» представлен в приложении А.

В приложении А приведены основные показатели работы за 2017 год, из которых видно, что реализация автомобилей в январе, феврале и сентябре была выше фактической на 100% в следствие того, что за высокое качество реализации автомобилей, производителем была произведена выплата переменной маржи и перевыполнение плана продаж автомобилей была на 11.6%.

Реализация автомобилей в течение практически всего 2017 года, кроме января, февраля и сентября, была выше запланированного объема. Автомобили были реализованы по более низкой цене, чем разрешил производитель. Как следствие компания могла бы получить больший доход от продаж. На это повлияли следующие факторы [11]:

- в условиях конкурентной борьбы были снижены цены на автомобили;
- из-за возможных механических повреждений, которые возникли по вине автосалона, была произведена уценка автомобилей;

- с целью стимулирования объемов продаж старого модельного ряда, были проведены различные акции и скидки (цель подобного стимулирования - разгрузка склада и обновление ассортиментной матрицы);

- снижение покупательской активности, основной фактор который сыграл на этой составляющей нестабильная экономическая обстановка на рынке и кризис в финансовом секторе.

Самые низкие показатели по объемам реализации были в марте и июне месяце.

Численность менеджеров с января по август была меньше запланированной, в октябре она наоборот превысила запланированное количество. Только в феврале и сентябре запланированная численность менеджеров совпала с фактической. Персонал обслуживающий выставочный зал должен соответствовать установленным стандартам и требованиям. Поэтому для контроля менеджеров по продажам внедрена специальная служба контроля качества, проводятся ежеквартальные аттестации. В случае несоответствия стандартам, не прохождения аттестации, менеджер отстраняется от работы до следующей переаттестации. Поэтому в компании, которая чувствует в процессе продаж, персонал обновляется и изменяется в количестве, что негативно сказывается на эффективности управления предприятия, как следствие экономической эффективности предприятия. Как следствие, на предприятие есть некая текучесть кадров, но она не критична.

В связи с тем, что в октябре месяце запланированный объем реализации автомобилей выполнен не был, производитель установил ограничения, а именно количество проданных автомобилей одним менеджером не должно было превышать 10. Основная причина – низкое качество обслуживания.

Объем реализации автомобилей на каждый месяц был запланирован, распланировано требуемое количество менеджеров по продажам. Но с начала марта месяца по август, включая сентябрь план выполнен не был и количество

менеджеров превысило планируемое. Как следствие средняя выработка на одного менеджера составила 78%

Подводя итоги, можно сказать, что в организации остался нереализованный потенциал рабочей силы. Следствием чего у менеджеров была чрезмерная нагрузка, и это сказалось на качестве реализации автомобилей. С января по февраль, включая октябрь, план по объему реализации был выполнен на 100%, вследствие чего и выработка на одного менеджера была равна запланированной.

## **2.2 Организации подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО»**

Для организации подбора менеджера среднего звена в компанию ООО «ИНКОМ АВТО» проведем анализ трудовых ресурсов, выявим сильные и слабые стороны.

Анализируя текущие показатели в сравнении с планом (таблица 1). Можно сделать вывод, что состав работающих по категориям персонала значительно изменился. Из таблицы совершенно очевидно, что численность инженерно-технического персонала в отчетном году по сравнению с предыдущим увеличилась. Удельный вес менеджеров по факту сократился. Доля руководителей не изменилась.

Проанализировано движение рабочей силы по предприятию в целом, отдельным структурным подразделениям, категориям и профессиям. В таблице 1 приведены показатели, которые рассмотрены в динамике и по итогам анализа которых сделаны выводы по поводу их изменения. Из проведенного анализа видно, что коэффициент общего оборота повысился на 4%. Коэффициент оборота по выбытию и текучести кадров равен нулю. Данный анализ говорит о том, что в целом работники предприятия довольны условиями и оплатой своей работы.

Таблица 1 - Трудовые ресурсы предприятия ООО «ИНКОМ АВТО», 2017 г.

Категории работающих	Численность, чел			Структура, %		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Весь персонал, в том числе:	50	50	-	100	100	-
Инженерно-технический персонал (инженеры)	2	1	-1	4	2	-2
Рабочие (слесарь, механик, обслуживающий персонал, грузчик-кладовщик)	22	25	3	44	50	6
Служащие, в том числе:	26	24	-2	52	48	-4
Руководители	6	6	-	12	12	-
Менеджеры продаж	20	18	-2	40	36	-4

Однако со стороны руководства есть замечания в содержании управления персоналом:

- не отлажен процесс взаимодействия между отделом кадров и структурированными подразделениями;

- обучение сотрудников проводится по средствам информационной связи удаленно и крайне редко (отсутствие живого общения и постоянного контента в случае возникновения вопросов);

- аттестация сотрудников, проводится аналогично как и обучение, в основном прибегают к форме тестирования.

Тесты по стандартам Renault для разных категорий сотрудников с соответствующим для них функционалом. По окончании тестирования специалист может увидеть свои результаты, результаты отправляются автоматически руководителю подразделения, который делает соответствующие выводы: поощрить или провести обучающую беседу.

Для того, чтобы описать систему управления персоналом в организации, воспользуемся матрицей системного анализа.

Основные должности в ООО «ИНКОМ АВТО»: руководитель отдела продаж, менеджеры по продажам, специалисты по страхованию и кредитованию, инженерно-технический персонал, бухгалтерия, мастера-приемщики, специалисты по оригинальным запчастям, автослесари, мастера

дополнительного оборудования, мойщики. Средний возраст сотрудников до 40 лет.

Сотрудники компании ООО «ИНКОМ АВТО» имеют разное образование, но в основном высшее профессиональное. Обучение для все сотрудников проходит раз в полгода в режиме On-LINE на удаленном доступе, на семинарских и тренинговых занятиях в г. Москве, г. Санкт–Петербурге, г. Новосибирске, г. Красноярске.

Также ежемесячно онлайн тестирование на знание технического обслуживания проходят: мастера–приемщики, специалисты по оригинальным запчастям, автослесари, мастера дополнительного оборудования.

Организационная структура компании ООО «ИНКОМ АВТО» имеет дивизиональный тип с горизонтальными связями, все отделы взаимодействуют между собой.

Процесс принятия решений в компании происходит достаточно быстро, но, как и в любой другой организации, некоторые поставленные задачи исполняются медленно, по ряду причин. Руководство взаимодействует с подчиненными через устные приказы.

Для описания функции подбора менеджеров среднего звена в автоцентре обозначим наиболее функциональную позицию, профессиональные компетенции и процедуры взаимодействия между сотрудниками.

Для раскрытия данной позиции составим таблицу компетенций менеджеров по продажам и мастеров-приемщиков ( таблица 2).

Анализируя информацию можно выделить универсальные компетенции, которые подходят для всех сотрудников компании ООО «ИНКОМ АВТО», так же есть компетенции, которые отображают специфику структурного подразделения.

Подбор мастеров–приемщиков и менеджеров по продажам автомобилей в пределах планируемого движения и текучести кадров, в том

числе на вакантные должности, производится отделом кадров совместно с руководителями структурных подразделений.

Руководители структурных подразделений при выборе сотрудников руководствуются следующими задачами:

Таблица 2 – Модель компетенций менеджеров среднего звена в компании

<p><b>Базовые компетенции</b>  схватывать суть дела интуитивно и быстро;  эффективно оценивать информацию;  устанавливать и поддерживать отношения;  принимать адекватные решения в условиях дефицита информации и времени;  самостоятельно принимать решения</p>	
<p><b>Функциональные компетенции</b>  грамотно выстроенная своя речь (общение с клиентом);  способность решать конфликтные ситуации</p>	
<p>Знания реализуемый продукт, специфические особенности, технические характеристики;  Документационное обеспечение процесса купли-продажи.</p>	<p>Знания технических характеристик и j, j, ofz;  Документационное обеспечение приемки автомобилей</p>
<p><b>Управленческие компетенции</b>  Способность организовать собственную работу так, чтобы эффективно использовать рабочее время;  Если работа требует взаимодействия, планировать работу с учетом планов своих партнеров</p>	

1) Определение в потребности:

– сотрудник уволился\ переведён на другое место работы\ ушел в декретный отпуск;

– цель- увеличение объем продаж, расширение клиентской базы;

– повышение качества обслуживания и удержание клиентов.

Процесс подбора персонала происходит следующим образом:

– Размещение объявлений о вакансии на сайтах и в газете;

– Сообщение о свободной вакансии в Центр занятости г.Томска;

– Размещение объявления на сайте ООО «ИНКОМАВТО».

При соискании сотрудника в компанию ООО «ИНКОМ АВТО» обращают внимание на опыт работы в похожей должности, образование, соответствие кандидатов на должность основным требованиям.



Собеседование проводит руководитель компании или руководитель структурного подразделения компании. Собеседование состоит из вводной части (знакомство). Основная цель собеседования - обзор опыта, необходимо получить только общие сведения, потратив при этом минимум времени.

Эффективность собеседования напрямую зависит от его результатов, то есть количества полученной информации и времени, затраченного на его проведение.

Основные итоги собеседования должны быть зафиксированы. Проанализированы, а соискателю дана обратная связь.

Рассмотрим, предметно ситуацию поиска на вакантную должность (менеджер среднего звена).

По результатам собеседования решение о приёме нового сотрудника принимает руководитель подразделения.

Подводя итоги, выделим основные минусы:

- во время интервью при подборе сотрудников руководители подразделений не согласовывают пошаговые действия с другими подразделениями, не берут во внимание основные причины увольнения соискателя, не раскрывают конкретной информации о заработной плате (процент уровня заработной платы складывается от объемов продаж за предшествующее время), это приводит к замешательству, как кандидатов, так и сотрудников автоцентра;

- после собеседования, обратная связь соискателю не поступает.

Подведем промежуточный итог:

- управление персоналом рассредоточено по подразделениям;
- деятельность подбора – неформализованная,
- менеджер среднего звена включает в свою деятельность координацию сотрудников разного уровня.

В результате и выявлены следующие затруднения, связанные с процессом подбора менеджеров среднего звена:

- Функция подбора персонала не распределена между отделом кадров и руководителями структурных подразделений; (обусловлено спецификой организационной структуры);

- Процессы подбора основываются на первичных данных;

- Отсутствие возможности проявить компетенцию соискателя в непосредственном взаимодействии с сотрудниками.

Осуществление функции подбора менеджеров среднего звена не возможна без участия руководителей структурных подразделений и линейных сотрудников.

Компании ООО «ИНКОМ АВТО» подходит формализованный способ подбора, который поможет раскрыть потенциал не только руководителей структурных подразделений, но и линейных сотрудников, тем самым формируя вовлеченность в данный процесс. Так как на сегодняшний момент в компании не отработаны те формы, в которых происходит подбор персонала.

Организация подбора менеджеров ООО «ИНКОМ АВТО» является важным и неотъемлемым звеном в работе компании. Следуя действующей в компании технике, удастся отобрать лучших специалистов и с каждым годом достигать лучших результатов.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса подбора менеджеров среднего звена в ООО «ИНКОМ АВТО»**

Компания ООО «ИНКОМ АВТО» уделяет серьезное внимание профессиональной подготовке персонала. Сотрудники, только начинающие работу в компании проходят обязательную программу адаптации, включающую в себя обучение новичков опытными сотрудниками специфике работы в конкретной должности, работе с необходимым программным обеспечением и оборудованием.

Обучению сотрудников, которые работают уже продолжительное время, также уделяется внимание. В ООО «ИНКОМ АВТО» реализуется

программа обучения для среднего менеджмента, направленная на формирование и развитие их управленческих навыков, что в итоге приводит к укреплению единых стандартов управления на предприятии, а также повышает эффективность процесса адаптации новых сотрудников.

При открытии новых управленческих вакансий прежде всего рассматриваются кандидаты, являющиеся сотрудниками компании, поэтому существует возможность профессионального и карьерного продвижения. Также ООО «ИНКОМ АВТО» реализует различные программы, помогающие сотрудникам реализовать, найти себя и свое место в компании, а также направленные на привлечение новых специалистов.

Таблица 3 - Результаты анализа характеристик, присущих ООО «ИНКОМ АВТО»

Характеристика	Выразили согласие	Утверждения
Материальное стимулирование	61%	Высокая заработная плата
Социальный пакет, льготы	56,6%	Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия
		Предоставление льгот сотрудникам (отдых детей, корпоративный транспорт, компенсация затрат и т.д.)
Организация труда	81,6%	Обеспеченность необходимой оргтехникой
		Благоприятные условия труда
Разнообразие работы	73,1%	Разнообразие работы
		Сложность работы
		Высокая напряженность труда
Возможность самореализации	57,1%	Возможность профессионального роста
		Возможность должностного продвижения
		Самостоятельность в выполнении работ
Психологический климат	99,7%	Благоприятный психологический климат
		Возможность общения в процессе работы
Престиж работы	56,7%	Престиж профессии на данном предприятии

Примером может стать программа «Молодым специалистам». Эта программа предполагает участие организации в ярмарках вакансий для студентов и молодых специалистов, организует стажировки для

студентов с возможностью их дальнейшего трудоустройства на предприятии (при условии успешного прохождения), проводятся тренинги для молодых работников и так далее.

Для анализа мотивационного климата в компании ООО «ИНКОМ АВТО» использовалось анкетирование для сотрудников предприятия. Результаты анкетирования обобщены и представлены в таблице 3.

Проведение анализа включает в себя оценку:

- характеристик, присущих работе в данной организации;
- факторов, мотивирующих сотрудников на выполнение работы;
- степень удовлетворенности персонала существующей системой

мотивации и работой в организации.

Таблица 4 - Результаты анализа факторов, мотивирующих сотрудников

<b>Характеристика</b>	<b>Среднее значение</b>	<b>Утверждения</b>
Материальное стимулирование	83%	Материальное стимулирование (премии, льготы)
		Высокая заработная плата
Социальный пакет, льготы	79%	Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия
Организация труда	71%	Четкость в постановке задач руководителем
		Условия труда
		Меры административного воздействия
		Режим работы
Разнообразие работы	58%	Разнообразие работы
		Элементы состязательности
Возможность самореализации	93%	Возможность самореализации
		Возможность карьерного роста
Психологический климат	81%	Моральное стимулирование
		Трудовой настрой коллектива
		Дружный коллектив
		Хорошее руководство
Ценности и политика компании	77%	Экономические нововведения в компании
		Ценности и принципы компании
Престиж работы	86%	Высокий статус в компании
Личные мотивы сотрудников	72%	Боязнь потерять работу
		Возможность обучения

Результаты анализа характеристик работы в организации представлены в таблице 4. Каждой характеристике системы мотивации соответствуют определенные утверждения. Респондентам предлагалось ответить, справедливы эти утверждения для компании или нет.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что заработная плата сотрудников установлена на достаточно высоком уровне.

Наибольшее число сотрудников отмечает наличие благоприятного психологического климата, высокий уровень организации труда, разнообразие и интересность выполняемой работы, возможность самореализации, а также престиж работы. При этом меньше всего согласных с пунктом «участие в управлении компании», что говорит о том, что управление предприятием – закрытый процесс, в котором участвует только управленческий аппарат компании.

Далее был проведен анализ факторов, мотивирующих сотрудников организации. Здесь акцент был сделан на личных мотивах, которые побуждают работников к трудовой деятельности.

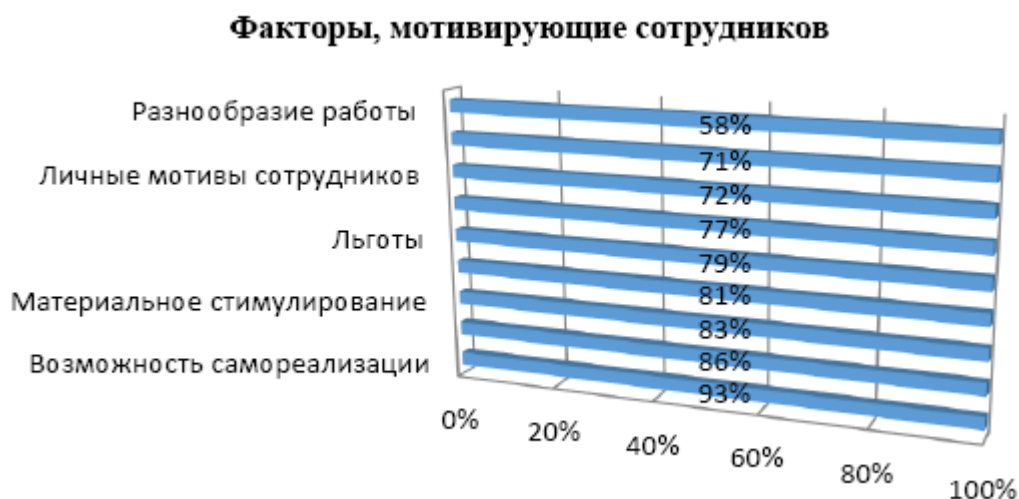


Рисунок 9 - Результаты анализа факторов, мотивирующих сотрудников

Согласно полученным данным, наиболее важна для сотрудников возможность самореализации и карьерного роста. Также, работники отмечают

престиж их профессии и высокий статус в компании. Большое значение имеет высокая заработная плата, социальный пакет и льготы. Среди последних сотрудники наиболее ценят компенсацию расходов на медицинское обслуживание.

Кроме того, среди главных мотивирующих факторов сотрудники отмечают отношения с коллегами и руководством.

Таблица 5 - Результаты анализа удовлетворенности сотрудников системой мотивации и работой в компании ООО «ИНКОМ АВТО»

Характеристика	Среднее значение	Утверждения
Материальное стимулирование	77%	Меня устраивает моя зарплата
		Я не стану работать в другой компании, даже если зарплата будет выше
Организация труда	80%	График работы
		Уровень организации труда
		Уровень технической оснащённости
Разнообразие работы	88%	Необходимость решения новых проблем
		Я делаю важное и ответственное дело
		Я свободен в выборе путей достижения поставленных целей
Возможность самореализации	79%	Самостоятельность в работе
		Возможность карьерного роста
		Соответствие работы личным способностям и интересам
Психологический климат	91%	Отношения с непосредственным руководителем
		Отношения с коллегами
		Меня устраивает мое руководство
		Мне нравится коллектив
Ценности и политика компании	96%	Я одобряю политику руководства
		Меня устраивают пропагандируемые компанией миссия и ценности
Личные мотивы сотрудников	84%	Я делаю здесь то, к чему у меня лежит душа, что я по-настоящему люблю
		Работая здесь, я чувствую стабильность и уверенность в завтрашнем дне

Последним этапом анализа мотивационного климата предприятия является выявление удовлетворенности персонала существующей системой

мотивации и работой в организации. Результаты обобщены и занесены в таблицу 5, а также отражены на рисунке 10.

Так, наибольшее удовлетворение сотрудникам приносят такие факторы мотивации, как ценности и политика компании, психологический климат в организации, разнообразие работы, организация труда. Однако, в целом степень удовлетворенность довольно высока. Это говорит о том, что система мотивации персонала построена логично и основывается на потребностях не только самого предприятия, но и персонала.

**Степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации и работой в компании ООО «ИНКОМ АВТО»**

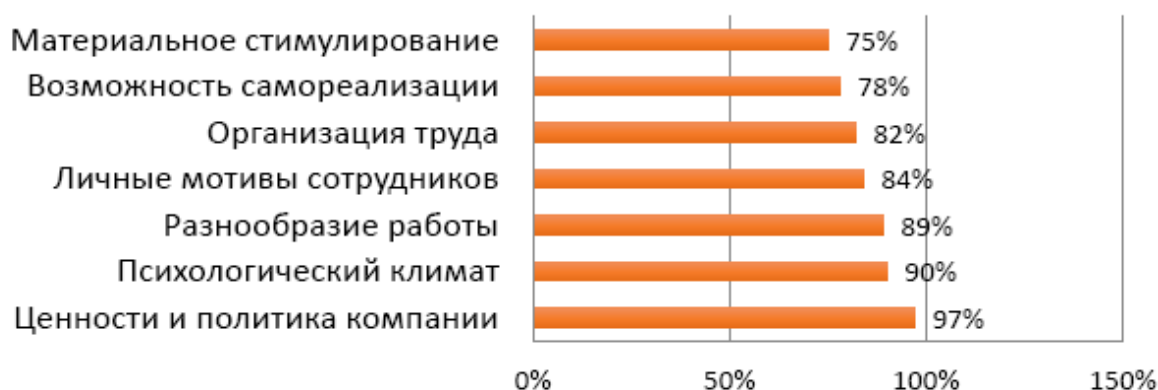


Рисунок 10 - Результаты анализа удовлетворенности сотрудников системой мотивации и работой в компании ООО «ИНКОМ АВТО»

Основной причиной столь высоких показателей является ежегодное проведение мониторинга мнений сотрудников с целью совершенствования системы мотивации. К сожалению, специалистов высокого класса крайне мало.

Важным фактором для компании является высокий уровень обслуживания покупателей, поэтому предлагаю создавать кадровые резервы по руководителям среднего звена и высшего звена.

В данный резерв могут зачислить только тех сотрудников, которые прошли успешно аттестацию, которые показали хорошие результаты продаж,

продемонстрировали свои навыки и знания на практике, а так же показавшие наличие творческого видения и креативного мышления. Повышение профессиональной квалификации, важный фактор в стимулировании персонала.

На предприятии ООО «ИНКОМ АВТО» существует и практикуется повышение квалификации, проводится аттестация сотрудников, все сотрудники ознакомлены с внутренними нормативными актами, регламентами и инструкциями. Но для того, чтобы персонал и предприятие достигло запланированной цели в короткие сроки, нужно проводить поэтапное развитие профессиональных знаний. Суть приобретения подобных навыков и знаний напрямую сказывается на производительности труда.

Сотрудники, работающие в компании, уже имеют необходимый арсенал знаний и практик. Поэтому для повышения эффективности управления персоналом и предприятия в целом, руководство предприятия должно инвестировать денежные средства в обучение персонала. Так как основной источник дохода предприятия несут люди.

Ключом к усовершенствованию и позитивным переменам на предприятии является развитие персонала. Так же развитие персонала – это одно из важнейших условий конкурентоспособности современной организации. Рынок постоянно увеличивается, увеличивается конкуренция, ужесточаются требования стали к качеству товаров, а так же к качеству работы продавцов и обслуживания в целом. Психология клиента такова, что у него изменчивы мотивы к совершению той или иной покупки. Поэтому предприятию нужно выстроить такой сервис обслуживания, который позволить выжить в конкурентной среде.

Для менеджеров по продажам необходимо правильно отреагировать на требования покупателя, разрешить любую конфликтную ситуацию сославшись на законодательные акты. Проконсультировать, заинтересовать и направить на совершение покупки и сделать это так чтоб клиент захотел



вернуться еще не один раз. Поэтому обучение или тренинги для персонала вполне возможно проводить собственными силами организации.

Для этого в штате должен быть закреплен ведущий специалист по технике и технологии продаж, который должен опираться на применение механизма нейролингвистического программирования и приемов психологии. Задача подобного обучения заключается в том, чтобы обучить продавцов культуре общения с покупателем, способам привлечения и завоевания клиента, поддержание и увеличение осведомленности техническим и эксплуатационным характеристикам товара.

Обучение будет эффективным если будет происходить группами по 6-10 человек, а затем прорабатываться индивидуально с каждым.

Для решения поставленной задачи разработаны рекомендации:

1) Разработка «профиля компетенций» менеджера среднего звена, это позволит раскрыть базовых компетенций в кандидате, сократит время на обучение нового сотрудника, а сократит время адаптации.

2) Создание «банка кейсов» для группового собеседования.

3) Систематизация способов подбора менеджеров среднего звена, позволит повысить навыки по подбору у руководителей структурных подразделений.

Для разработки профиля компетенций менеджеров среднего звена использовалась анкета - шкала в процентном соотношении (рисунок 11).

В опросе принимали участие 13 менеджеров (менеджеры продаж), 8 инженерно-технический персонал (слесари).

По результатам исследования можно сделать вывод, что специалисты отдела сервиса в процессе решения конфликтных ситуаций возникающих с клиентами решают их самостоятельно, в отличии от менеджеров продаж. Во взаимодействии с инженерно - техническим персоналом специалисты показали одинаковые результаты, т.е. при решении проблем возникающих в процессе трудовой деятельности их взаимодействие максимально.

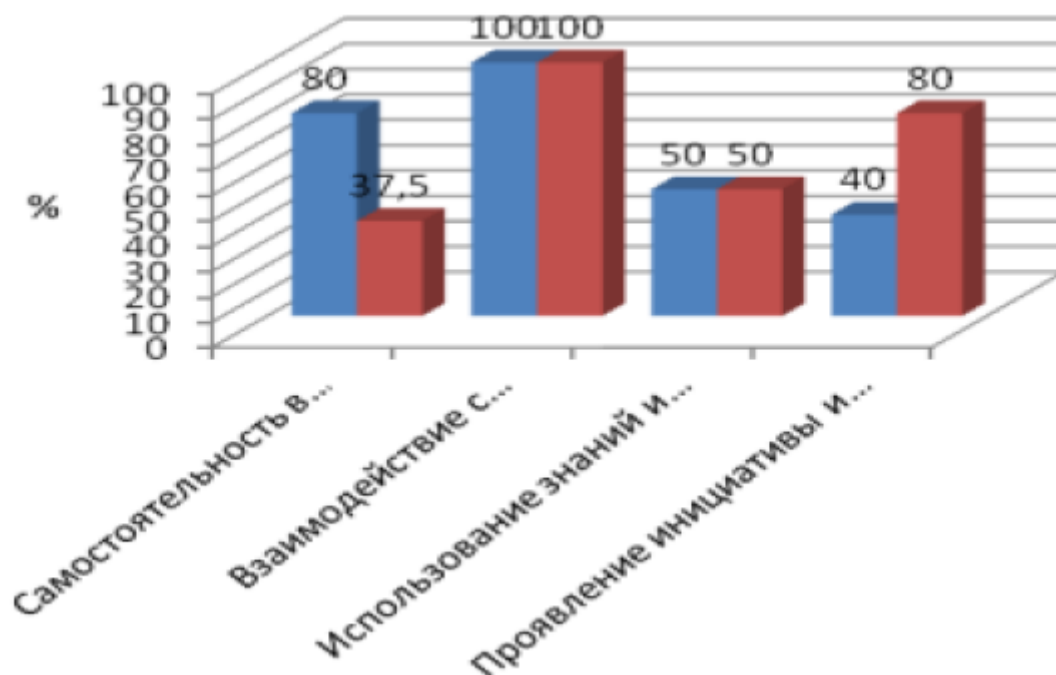


Рисунок 11- Шкала компетенций

По аналогичному критерию, исследовали использование знаний и навыков в работе с клиентами, сотрудники ответили одинаково: 50 % /50 % – это использование специализированной литературы / использование накопленного опыта.

Рассматривая инициативность сотрудников отметим, что наиболее инициативны менеджеры отделов продаж.

Касаясь ответственности, сотрудники занимающиеся продажами больше несут коллективную ответственность, а инженерно технический персонал – несет ответственность за предложения по поводу улучшения рабочих процессов.

Таким образом, подводя итоги второй главы нами была рассмотрена характеристика и основные показатели деятельности предприятия ООО «ИНКОМ АВТО». Компанию можно рассматривать как одного из ведущих конкурентных игроков на рынке новых автомобилей в г.Томск. В компании разработана и действует система контроля качества менеджмента, проводятся исследования, позволяющие оценить качество обслуживания, удовлетворенность покупателей и уровнем цен. Для описания характеристики

системы управления персоналом в организации, использована матрица системного анализа.

В результате проделанной работы были выявлены следующие затруднения, осуществление функции подбора менеджеров среднего звена не возможна без участия руководителей структурных подразделений и линейных сотрудников.

В качестве рекомендаций, направленных на совершенствование системы подбора кадров. Предложены следующие мероприятия:

1. Совершенствование подбора персонала путем подробного пересмотра анкетирования кандидатов.

2. Проведение ориентации сотрудников, принимаемых на работу.

3. Совершенствование трудовых потоков с точки зрения прохождения этапов отбора персонала. Все мероприятия, которые были предложены, базируются на выявленных недостатках. Мероприятия, являются экономически эффективными и которые можно осуществить в данной компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования была дана оценка системе подбора персонала среднего звена ООО «ИНКОМ АВТО». Она заключается в том, что выявлены наиболее проблемные моменты в процедуре подбора персонала среднего звена

- отсутствует разработанная система подбора кадров, в связи с чем, часто сотрудники не могут совмещать смежные профессии, в результате чего возникают ошибки в работе, недовольство и увольнение;

- в компании отсутствует прогноз кадровых потребностей, и кадровой ситуации в целом.

В работе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые включают:

- разработку системы подбора кадров. Предлагается ввести тестовую систему отбора для совершенствования подбора кадров;

- мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадров.

- внедрить современный метод оценки персонала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ауезова К.Т. Менеджмент. - М.: Норма М, 2012. - 450 с.
2. Баженов С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ».- 2015. - Том 7, № 4.
3. Быченко Ю.Г. Теория управления / Ю.Г. Быченко, Т.М. Быченко. –Саратов: Научная книга, 2014. – 132с.
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2013. – 528 с
5. Вязигин А.В. Оценка персонала: высшего и среднего звена. - М.: Вершина, 2016. – 256 с.
6. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Знание, 2009. - 223 с.
7. Дуракова И.Б.. Управление персоналом. — М.: Инфра-М, 2017. — 301 с.
8. Жемчугов А.М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 6-12.
9. Иванов А.В. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера. - М.: Вершина, 2016. - 224 с.
10. Климова В. А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации / В.А. Климова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009.- № 7. – С. 70-74.
11. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы экономики, управления и права. - 2012. - № 4. - С. 80-83.
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2011. – №10. – С. 90-92
13. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика. — Чита, 2018. — С. 65-71.

14. Коломасова Н.Ж. Актуальные вопросы современного трудового права, аспекты правовой регламентации договорных отношений. дис. канд. соц. наук/ Ин-т ВЭГУ. - М., 2009. - 250 с.
15. Коноваленко, М. Ю. Моделирование деловой карьеры / М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и К : Наука-Спектр, 2008. – 175 с.
16. Могилевкин, Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг / Е. А. Могилевкин. – СПб. : Речь, 2017. – 336 с.
17. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е.Моргунов. - М., 2015. - 339 с.
18. Персональный менеджмент / С. Д. Резник, Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко; под ред. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 621с. – (Серия «Высшее образование»).
19. Психодиагностика персонала / Д. Я. Райгородский; [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Бахрах-М, 2010. – 789 с.
20. Олехнович М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41-48.
21. Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2016. – № 2. – С. 81-86.
22. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети [Электронный ресурс] / А. В. Рябова // (дата обращения 05.06.2018).
23. Старцев Ю.Н. Менеджмент. - Челябинск, 2017. - 103с.
24. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010. – 356 с.
25. Ушаков Д. Гришун Е. Современные технологии и проблема объективности психологического тестирования // [www.nextevent.ru](http://www.nextevent.ru)
26. Фомин А.В. Роль корпоративной культуры в формировании основных принципов мотивации труда в организации: диссертация ...

кандидата социологических наук : 22.00.03 / Фомин Анатолий Валентинович; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова].- Москва, 2009. – 137 с.

27. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. ООО "Пароль". — М.: ГИППО, 2008. — 354 с.

28. Шинкевич О.К. Основы менеджмента . – М., 2008.

29. Корпоративный кодекс предприятия ООО «ИНКОМ АВТО»

30. Цуркова Т. Корпоративная культура Google [Электронный ресурс] / Т. Цуркова. – Режим доступа : <http://www.trainings.ua/article/1487.html>.

31. Чемяков, В.П. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует / В.П.Чемяков // Кадровый вестник. – 2000. – № 12. – С. 17-22.

32. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.

33. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.

34. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность / О.Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2011. – №9. – С. 31-39.

35. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

36. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 2005. –328 с.

37. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]: HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров: анкета увольняющегося URL: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 05.05.2018).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А – Анализ доходности ООО «ИНКОМ АВТО»**

Показатели	Отчетный период 2017 г. (январь-октябрь)		Предыдущий период 2016 г. (январь-декабрь)		Изменения за 2016-2017 г.г.	
	тыс. руб-лей	% к вы-ручке	тыс. руб-лей	% к вы-ручке	тыс. руб-лей	% к вы-ручке
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналого-гичных обязательных платежей)	152998,48	100	171 490,34	100	-18491,86	0
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	61 956,17	64	71 039,31	71	-9 083,14	-7
Валовая прибыль	91042,31	36	100 451,03	29	-9408,72	7
Коммерческие расходы	15029	2	7045	1	7984	113
Управленческие расходы	86367	11	64214	9	22153	34



Прибыль (убыток) от продаж	91042,312	23	100451,033	19	-9408,721	24
Проценты к получению	3493	0	938	0	2555	272
Проценты к уплате	4	0	172	0	-168	-98
Доходы от участия в других организациях	3	0	707	0	-704	0
Прочие операционные доходы	128966	17	118661	16	10305	9
Прочие операционные расходы	152366	20	118975	16	33391	28
Внереализацио нные доходы	3297	0	3695	11	-398	-11
Внереализацио нные расходы	9842	1	7775	1	2067	27
Прибыль (убыток) до налогооблажен ия	149648	20	139202	19	10446	8
Текущий налог на прибыль	36566	5	34752	5	1814	5

