

*Могловец И.И.
бакалавр кафедры Экономики и управления
Руководитель – Царева Н.А., доцент, канд. полит. наук
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Moglovets I.I.
Bachelor of Economics and Management Department
The head is N.A. Tsareva, Associate Professor, Candidate of Political Sciences.
scences'
Vladivostok State University, Vladivostok, Russia*

**Особенности управления персоналом вновь созданной организации
Features of personnel management of a newly created organization**

Аннотация: В статье описаны некоторые специфические аспекты управления персоналом молодой компании. Автор обращает внимание на неорганизованность системы подбора персонала и на отсутствие элементов организационной культуры, предлагая при этом конкретные пути решения проблемы.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, отбор и подбор персонала, текучесть кадров, проектирование системы управления персоналом.

Abstract: The article describes some specific aspects of personnel management in a young company. The author draws attention to the unorganised system of personnel recruitment and the absence of elements of organisational culture, while suggesting specific ways of solving the problem.

Key words: personnel management, motivation, selection and recruitment of personnel, personnel turnover, design of personnel management system.

Управление персоналом – это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. Этим термином и будем оперировать в работе. На основе анализа работ многих исследователей в области менеджмента можно выделить пять блоков функциональных особенностей управления, что показано на рисунке 1 [1].



Рисунок 1 – Блоки функциональных особенностей управления

Управление персоналом предполагает использование различных методов, которые позволяют компаниям эффективно управлять трудовыми ресурсами. А.П. Егоршин дает следующее определение методам управления персоналом: «Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством» [2].

Опишем особенности управления недавно образованным предприятием на примере ООО «Авто Макс», г. Владивосток. Компания занимается консалтингом по покупке автомобилей. Структура управления персоналом в ООО «Авто Макс» включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов, то есть разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации или иными словами разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала [3];
- профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку [4];
- обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
- оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника [5];
- повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие

должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;

- трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;

- занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости [6].

Кадровой службы в компании нет, управлением персоналом занимается директор. Он ведет следующие виды работ:

- 1) работа по комплектованию организации кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем организации, изменяющимися внешними и внутренними условиями ее деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении [7];

- 2) организация разработки прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников;

- 3) осуществление работы по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;

- 4) обеспечения приема, размещение и расстановка молодых специалистов в соответствии с полученной специальностью, проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности;

- 5) организация проведения аттестации работников организации;

- 6) организация своевременного оформления приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя организации, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам;

- 7) обеспечение подготовки документов по пенсионному страхованию, а также документов, а также представление их в орган социального обеспечения;

- 8) проведение работы по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных систем [8].

Источниками внешнего отбора являются: специализированные кадровые сайты или сайты с объявлениями, например, hh.ru, farpost.ru; кадровые агентства, например, «Персонал Групп», «М-Ком», «HR-Групп»; СМИ, например, газета «Работа для вас» и Приморский центр занятости населения.

Состав кандидатур на вакантную должность определяет директор. Он ос-

новывается на имеющиеся в наличии должностные инструкции, в которых прописаны основные требования к кандидатам. Они базируются на профессиональных знаниях, опыте работы, умений. Такие должностные инструкции сотрудников организации утверждаются директором ООО «Авто Макс». В данный момент на каждую должность в компании сформирована должностная инструкция. На рисунке 3 приведем динамику числа собеседований, проведенных директором ООО «Авто Макс» с сентября 2023 по февраль 2024 гг.

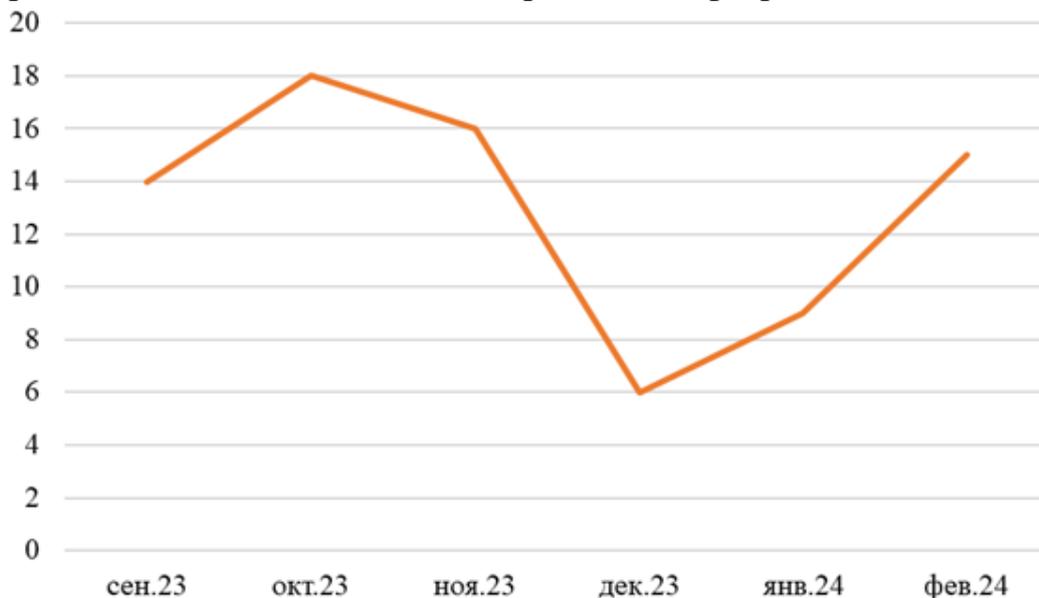


Рисунок 3 – Динамика числа собеседований на вакантные места в ООО «Авто Макс» с 2023 по 2024 гг.

В первые три месяца работы компании директор проводил большое число собеседований, к декабрю основной штат был набран. Однако уже с декабря сотрудники начали увольняться, что говорит о недочетах в системе отбора персонала. Следует отметить, что директор компании несет серьезные временные потери в связи с необходимостью проводить процедуры отбора персонала.

Говоря о мотивации персонала в компании, следует отметить, что основным методом стимулирования труда в ООО «Авто Макс» является заработная плата. Зарплата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими в компании системами оплаты труда. Самой простой для расчета и широко применяемой, является окладная оплата труда. Она состоит из конкретно фиксированной окладной части. Премии получают работники в соответствии с положением о системе оплаты труда: ежемесячные, квартальные, за полугодие, за год, за счет экономии по фону оплаты труда.

Организация стремится совершенствовать кадровый состав, путем совершенствования системы обучения, подготовки кадров, мотивации персонала. Обучением занимаются те два сотрудника, которые работают в компании с момента основания. Однако обучение проходит очень небольшой процент сотрудников, что ведет к непрофессионализму и незаинтересованности в работе.

На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система в ООО «Авто Макс» сформирована полностью на всех уровнях ее организации. Проблема-

тичным являются аспекты подбора и отбора персонала, потому что ими занимается непосредственно директор, который и без них очень занят операционной деятельностью компании. При этом сотрудники часто увольняются и приходится в результате этого снова тратить ресурсы и средства на их подбор, отбор, наём, обучение, адаптацию и прочее.

Считаем, что сказанное определяет необходимость совершенствования системы подбора персонала в компанию. Имеет смысл вкладывать силы именно в совершенствование этой цели управления персоналом, потому что от того, насколько слаженная команда подберется на этом этапе жизненного цикла организации, зависит успех ее дальнейшей работы. Стратегия работы с персоналом отталкивается от модели управления. Разумеется, сейчас у ООО «Авто Макс» выражена вертикальная структура управления, где ключевые полномочия сконцентрированы у директора. В перспективе в такой конкурентной индустрии как та, в которой действует ООО «Авто Макс», компании с такой структурой начинают уступать компаниям с плоской моделью управления: нельзя замыкать принятие всех важных решений на директоре.

Организационная культура в компании имеется, но, как видится, она крайне невыражена, потому что недавно существующая компания не тратит время на разработку ее компонентов. В организации нет фирменного стиля, униформы и традиций (корпоративов, традиций и проч.). Система мотивации персонала представлена как материальной частью (премии по результатам работы за квартал), так и нематериальным компонентом. Кроме того, все сотрудники получают социальный пакет при трудоустройстве.

Таким образом, кадровый состав, система методов управления, система мотивации и корпоративная культура в ООО «Авто Макс» вполне соответствуют типу данного предприятия, его виду деятельности, целям и задачам функционирования данного предприятия.

Для устранения определенных недочетов в системе управления персоналом ООО «Авто Макс» предложены следующие направления работы:

- 1 Автоматизация процесса подбора персонала в компанию;
- 2 Привлечение сотрудников в тьюторы вновь прибывшим сотрудникам для повышения эффективности процесса их адаптации.
- 3 Разработка системы вознаграждения сотрудникам, обучающим вновь нанятых консультантов и юрисконсультов по итогам работы обученных.
- 4 Продолжение развития организационной культуры персонала путем разработки фирменного стиля компании и использования его в рутинном функционировании таковой.

Предлагается, прежде всего, автоматизировать процесс подбора персонала в компании, что приведет к значительному сокращению времени, затрачиваемого на поиск кандидатов, и повышению эффективности деятельности директора компании, который по совместительству выполняет обязанности менеджера по персоналу. Наиболее популярные информационные системы, используемые при подборе персонала, приведены ниже.

1) программный продукт «Моя команда». Это облачная HCM-платформа для автоматизации HR-процессов и управления талантами. «МояКоманда» объединяет всю информацию о сотрудниках, позволяет построить эффективные коммуникации в компании, оценивать, развивать и удерживать таланты. Ресурс предназначен для отделов по работе с персоналом, которые осуществляют подбор сотрудников, а также кадровых агентств. «Моя команда» является системой полного цикла и автоматизирует большинство рутинных операций при подборе персонала. Основные функциональные возможности:

- хранение штатной структуры (для кадровых служб компаний);
- ведение учета вакансий и заявок на подбор сотрудников;
- автоматическая публикация объявлений о вакансиях в Интернете;
- поиск кандидатов в Интернете;
- импорт резюме кандидатов из почтовых ящиков и документов Microsoft Word или OpenOffice;
- включает в себя возможность работы с кандидатами;
- имеет настраиваемый доступ для заказчика (руководителя) для просмотра кандидатов, дошедших до определенного этапа подбора, через корпоративный портал;
- возможность назначения кандидатам тестирования через внешнюю систему тестирования;
- хранение полной истории работы по каждому кандидату и вакансии;
- отправка резюме и типовых сообщений по настраиваемым шаблонам;
- поиск любых данных в базе, как по формальным критериям, так и по произвольным словам;
- возможность работы нескольких пользователей в сети;
- расширение базы дополнительными полями и справочниками, используемыми в компании;
- интеграция с другими программными системами, такими как БОСС-Кадровик и WebTutor.

2) «VeeHive». Это HR-платформа для автоматизации процессов адаптации, оценки и непрерывного развития сотрудников – данная программа имеет целью автоматизацию деятельности отдела по управлению персоналом и кадрового агентства по учету анкет от кандидатов и заявок от работодателей. Программа позволяет в автоматическом режиме принимать заявки от руководителей подразделений на подбор сотрудников, отслеживать состояние работы по каждой вакансии и кандидату. Основные функциональные возможности:

1) ввод и хранение анкет от кандидатов, содержащих персональные сведения кандидата, сведения об образовании, трудовой деятельности, знаниях и навыках, а также о пожеланиях к будущей работе.

2) ввод и хранение заявок на подбор персонала, содержащих сведения о требованиях к кандидату, должностных обязанностях и др.

3) получение быстрого доступа к общей базе анкет и заявок.

4) быстрый поиск анкет и заявок по любому из заданных критериев, включая поиск по ключевому слову.

Также отметим дополнительные функциональные возможности:

- 1) вывод на печать анкет и заявок.
- 2) подбор анкет, удовлетворяющих заявке.
- 3) отслеживание отработанных анкет и заявок, которые уже закрыты.
- 4) ввод информации в заявки и анкеты с использованием классификаторов.

Программа «BeeNive» предназначена для совместного использования с любой из компонент системы программ «1С: Предприятие», может работать как самостоятельная конфигурация, так и в составе любой типовой или нетиповой конфигурации (например, в составе управленческой или бухгалтерской системы).

3) «UnSpot». Это система для управления офисным пространством, которая поможет вам внедрить гибридный режим работы в своей компании и увеличить штат сотрудников на 80% без дополнительных расходов на аренду новых офисных помещений. Ресурс является системой подбора персонала для отдела по работе с персоналом компании, кадровых агентств, и индивидуальных рекрутеров. К особенностям системы «UnSpot» относят:

- 1) автоматизацию коллективной работы каждого из участников процесса подбора персонала;
- 2) возможность удаленной работы с базой данных;
- 3) поддержание групповой переписки по электронной почте;
- 4) возможность использовать квалификационные вопросники;
- 5) полная автоматизация раздела «Работа» на Web-сайте компании;
- 6) мощная СУБД, позволяющая производить быстрый поиск по большим объемам информации.

«UnSpot» создает на web-сайте компании полностью автоматизированный раздел по подбору персонала, что позволит в автоматическом режиме разместить вакансии, принять анкеты кандидатов и провести их предварительное тестирование. Уведомление о поступлении кандидатов на открытые вакансии, оповещения о новых заявках на подбор персонала, и напоминания о запланированных собеседованиях, встречах будут приходить на электронную почту. Помимо этого, есть возможность получения уведомлений на мобильный телефон, достаточно воспользоваться услугами оператора сотовой связи.

Также система может отправлять письма, составленные по шаблону, в автоматическом режиме, чтобы каждый из респондентов получил ответ на свое письмо. Это помогает сотруднику по подбору персонала значительно сэкономить время на ведении переписки в обычных ситуациях и позволяет поддерживать репутацию компании на высоком уровне. Возможность поддержания быстрого поиска по любым из заданных критериев и ключевым словам позволяет легко найти кандидатов, которые отвечают требованиям той или иной вакансии. Каждый сотрудник может просматривать поток

поступающих кандидатов и вести деловую переписку, находясь в любом месте и тем самым контролировать процесс подбора персонала.

Разработчики системы «UnSpot» предоставляют возможность как купить, так и взять его в аренду. Аренда программы дает возможность на практике ознакомиться с ее преимуществами, и принять решение о покупке программы или продлении аренды. На основании вышеописанных характеристик, обобщим информацию о программах с точки зрения их функционала и определим критерии, на основании которых необходимо провести сравнение нескольких программных компонентов. Это – важность функций работы с интернетом (поиск вакансий, вывод резюме на печать); возможность интеграции с 1С; невысокая стоимость приобретения лицензионной версии программного средства и его обслуживания; простой и понятный интерфейс.

Основная информация о программных средствах приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сводная информация о программных средствах

Название	Разработчик	Платформа	Цена
«Моя команда»	Datex Software	Windows	От 50 до 130 тыс. руб.
«BeeHive»	ООО «АИСТ Ай Ти»	Windows	От 20 тыс. руб.
«UnSpot»	Центр кадровых технологий	Windows	Покупка от 30 тыс. руб., аренда от 5 тыс. руб. в месяц

Как видно из таблицы 1, все программы совместимы с операционной системой Windows и являются платными, но самая дорогостоящая из них «Моя команда».

Функциональные возможности программных средств по подбору персонала приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Функциональные возможности программных средств

Программа	Компетенции	Тестирование	Подбор сотрудников	Поиск вакансий в Интернет
«Моя команда»	Да	Нет	Да	Да
«BeeHive»	Да	Нет	Да	Да
«UnSpot»	Да	Да	Да	Нет

Исходя из данных таблицы 2, можно сделать вывод о практичности программ «BeeHive» и «E-Staff», так как они имеют возможность поиска вакансий в интернете.

Таблица 3 позволяет сравнить нефункциональные возможности программных средств, к ним относятся сетевая версия, web-интерфейс и интеграция с другими программами.

Таблица 3 – Нефункциональные возможности программных средств

Программа	Однопользовательская версия	Сетевая версия	Web-интерфейс	Интеграция
«E-Staff»	Нет	Да	Нет	БОСС-Кадровик, WebTutor
«BeeHive»	Да	Да	Нет	1С
«UnSpot»	Нет	Да	Да	Электронная почта

Можно сделать вывод, что наиболее подходящим программным продуктом для ООО «Авто Макс» является «BeeHive», так как он обладает функциями поиска вакансий в интернете. А возможность интеграции с 1С, имеет невысокую стоимость приобретения лицензионной версии и довольно простой, и понятный интерфейс.

В ходе проведенных ранее исследований, была выявлена низкая эффективность подбора персонала в ООО «Авто Макс». Для устранения проблемы предлагается проведение тренинга для директора компании тему: «Эффективные технологии подбора персонала. Проведение структурированного интервью. Правила ведения интервью по компетенциям». Цели тренинга:

- сократить сроки подбора специалистов;
- повысить результативность закрытия вакансий;
- структурировать систему поиска, оценки и привлечения успешных людей;
- повысить объективность оценки кандидатов.

Продолжительность тренинга: 24 рабочих часа, т.е. 3 дня. Затраты на участие в тренинге составят 30 тыс. руб.

Далее, одной из причин текучести персонала может быть отсутствие выраженной организационной культуры в компании. Исследование организационной культуры отдельными специальными методами не проводилось, а использовался метод наблюдения, а также интервьюирование директора. Все это позволило сделать следующие выводы:

- 1) отдельное внимание вопросам организационной культуры не уделяется, на это просто нет времени, потому что все свободное от операционной деятельности время уделено вопросам подбора, отбора и найма персонала;
- 2) у компании нет разработанного логотипа и слогана;
- 3) у сотрудников нет униформы;
- 4) в компании нет практики проведения совместного времени: выездов на природу, корпоративных праздников и т.д.

Логотип и слоган являются важными брендовыми элементами для компании по нескольким причинам, таким, как узнаваемость, доверие и авторитет. Логотип играет важную роль в маркетинге и рекламе, поскольку его можно использовать на всех рекламных материалах, упаковке продукта, на веб-сайте компании. Логотип является ключевым элементом визуальной идентичности

компании, и он помогает поддержать и укрепить образ бренда. В целом, логотип и слоган являются важной частью имиджа компании и играют ключевую роль в создании имиджа бренда и взаимодействии не только с клиентами, но и с сотрудниками. Для устранения этих недочетов был сформирован слоган компании «Максимум для твоего авто», который подчеркивает функционал данной организации: сопровождение покупки автомобиля за рубежом. Опираясь на название компании и вид ее деятельности, был разработан логотип. Для подчеркивания таких черт бренда, как молодость, энергичность, скорость, успешность, был выбран черный цвет с контрастным белым. На рисунке 4 приведены возможности использования разработанных материалов для компании (вывеска).



Рисунок 4 – Вывеска с проектируемым логотипом и слоганом ООО «Авто Макс»

Следствием реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала, прогнозируется уменьшение текучести кадров среди новых сотрудников (отработавших менее месяца), как минимум, в 2 раза, что сократит временные затраты директора компании.

Таким образом, по итогам обследования системы управления персоналом в ООО «Авто Макс» был выделен ряд проблем и разработаны пути их возможного решения. Следствием внедряемых мероприятий видится кардинальное сокращение затрат на подбор, отбор и обучение нового персонала, что не может не отразиться положительно на деятельности компании.

Наиболее подходящим программным продуктом для ООО «Авто Макс» является «VeeNive», так как он обладает функциями поиска вакансий в интернете, возможна интеграция с 1С, имеет невысокую стоимость приобретения лицензионной версии и довольно простой и понятный интерфейс.

В ходе проведенных исследований, была выявлена низкая эффективность отборочных собеседований в ООО «Авто Макс». Для устранения проблемы предлагается проведение тренинга для директора компании на тему: «Эффективные технологии подбора персонала. Проведение структурированного интервью. Правила ведения интервью по компетенциям».

В ходе наблюдений и интервьюирования руководителя был определен низкий уровень/ отсутствие организационной культуры в организации. Были рекомендованы меры по ее развитию, в том числе создание логотипа, изготовление униформы, введение практики совместного времяпрепровождения сотрудников. Следствием реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала, прогнозируется уменьшение текучести кадров среди новых сотрудников (отработавших менее одного года), как минимум, в 2 раза, сокращение временных и иных затрат на подбор, отбор и обучение персонала.

Библиографический список:

1 Управление персоналом. Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Дело, 2022. – 549 с.

2 Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 352 с.

3 Царева, Н. А. Мотивация труда персонала: удовлетворенность трудом и командная работа / Н. А. Царева, А. А. Мельникова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 486-490.

4 Масилова М.Г. Пути оптимизации технологий подбора и адаптации персонала в условиях централизации функций / М.Г. Масилова, А.В. Каширина // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС. 2020. Т.12. № 2 (15). С. 48-60.

5 Царева, Н. А. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства / Н. А. Царева, Н. Г. Волянская // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 3. – С. 737-748.

6 Yakimova, Z.V. Value personnel management: diagnostic tools and development mechanisms / Z.V. Yakimova, N.A. Tsareva, A.A. Vlasenko // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. – 2017. – Vol. 7, No. S-DCMSPCL. – P. 1571-1581.

7 Царева, Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании / Н.А. Царева // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – Т. 9, № 3(32). – С. 410-412.

8 Чуланова О.Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: стаффселекшн как эффективная технологи подбора и отбора персонала / О.Л. Чуланова // В сборнике: Инновационная парадигма устойчивого развития науки. Теория и практика. - 2019. - С. 150-153.