

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом (на примере ООО МКК «КапиталЪ-НТ»)

Обучающийся

Трошина Н.А.

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Золотарева Е.Н.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

К выпускной квалификационной работе на тему: Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом (на примере ООО МКК «КапиталЪ-НТ»).

Предмет исследования: методы и способы совершенствования системы управления персоналом, на базе исследования действующей системы ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Цель работы – проанализировать стратегию управления кадровым составом на примере ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Исходя из цели выпускной квалификационной работы, определим задачи:

- проанализировать теоретические аспекты и имеющиеся знания в разрезе управления кадровым составом микрокредитной компании;
- составить организационную и экономическую характеристики ООО МКК «КапиталЪ-НТ»;
- провести анализ системы управления кадровым составом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»;
- разработать свод мероприятий, направленных на усовершенствование системы управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Объектом, на базе которого проводится исследование, является ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Предмет исследования в данном случае - система управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Методами и методиками анализа и исследования будут эмпирические методы, а именно анкетирование, опрос, описание и теоретические методы, включающие в себя анализ литературы, анализ полученной в ходе исследования информации и систематизация всех данных и результатов.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом в микрокредитной организации	7
1.1 Элементы системы управления персоналом в микрокредитной организации	7
1.2 Критерии оценивания эффективности управления персоналом микрокредитной компании	9
1.3 Современные подходы к управлению персоналом	14
2 Анализ управления персоналом в компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ». 26	
2.1 Общая характеристика компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ»	26
2.2 Кадровая политика и анализ достаточности кадровых ресурсов в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»	30
3 Пути совершенствования управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ».....	58
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ»	58
3.2 Обоснование предложенных мероприятий в разрезе экономических и организационных факторов	68
Заключение	71
Список используемой литературы	74
Приложение А Организационная структура ООО МКК «КапиталЪ-НТ»	79
Приложение Б Динамика структуры коллектива ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по категориям	80
Приложение В Схема распределения сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по возрастным критериям	81
Приложение Г Динамика качественного состава сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ»	82

Введение

То, насколько насущна тема выпускной квалификационной работы, можно судить по текущим реалиям. На 30 августа 2023 года безработица в России упала до минимальных значений с 1991 года и составила 3,0%. Такие данные приводит Росстат. А из основных тезисов Центрального Банка России становится понятно, как внутренний спрос в стране увеличил темпы производства в рамках ограниченных трудовых ресурсов. Стоит также отметить, что наметился восходящий тренд как деловой, так и потребительской активности. Регионы показывают такую динамику особенно контрастно. Низкая мобильность по релокации и межотраслевому признаку только усиливают проблему нехватки кадров. На момент написания работы на рынке труда складывается ситуация, когда соискатель выбирает работодателя. Это неизбежно приводит к тому, что возрастает необходимость в поиске новых качественных высококвалифицированных специалистов и удержании текущих сотрудников, что является залогом эффективной работы и высоких результатов компании.

Но если думать в плоскости того, что на рынке образовался некий дефицит опытных сотрудников, то это не соответствует действительности. По оценкам Татьяны Голиковой, снижается безработица среди молодежи в возрасте от 15 до 29 лет. В среднем по I кварталу 2023г этот показатель близок к 7%. А в некоторых регионах, таких как Пензенская, Калужская области и Краснодарский край, уровень безработицы молодежи и вовсе менее 2,5%. Также со слов Татьяны Голиковой, свод мер по реализации привлечения молодых специалистов на рынок труда будут продолжать развиваться. В рамках таких условий немаловажно обратить внимание на тему актуальности вопроса вложения компании в развитие собственных, в их систему мотивации, прозрачность перспектив карьерного роста и повышение лояльности.

Однако, даже если уже имеет сформировавшийся костяк высококвалифицированных, опытных специалистов и профессионалов, без качественного управления персоналом сохранение и развитие коллектива весьма сомнительно. И добиваться поставленных перед организацией задач будет сложно. Все стратегические задачи компании анализируются, утверждаются и достигаются ее персоналом. Это было и будет основной задачей системы управления.

Для достижения этой задачи необходима быть лаконичная и понятная кадровая политика. Именно она формирует линию кадровой работы, определяет приоритетные задачи по привлечению, подбору, адаптации и дальнейшего карьерного роста персонала.

Цель работы – проанализировать стратегию управления кадровым составом на примере ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Исходя из цели выпускной квалификационной работы, определим задачи:

- проанализировать теоретические аспекты и имеющиеся знания в разрезе управления кадровым составом микрокредитной компании;
- составить организационную и экономическую характеристики ООО МКК «КапиталЪ-НТ»;
- провести анализ системы управления кадровым составом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»;
- разработать свод мероприятий, направленных на усовершенствование системы управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Объектом, на базе которого проводится исследование, является ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Предмет исследования в данном случае - система управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Методами и методиками анализа и исследования будут эмпирические методы, а именно анкетирование, опрос, описание и теоретические методы, включающие в себя анализ литературы, анализ полученной в ходе исследования информации и систематизация всех данных и результатов.

Тема данной выпускной квалификационной включает в себя проведение исследования и анализ практики управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ», позволяющая выявить на теории и практике актуальность направления.

Выполненная работа представляет стратегию совершенствования политики управления кадрами в данной организации.

1 Теоретические аспекты управления персоналом в микрокредитной организации

1.1 Элементы системы управления персоналом в микрокредитной организации

То, насколько эффективна кадровая политика Общества, можно оценивать по эффективности всей организации, в общем и целом. Как следствие - состав руководства компании обязан понимать высокую необходимость формирования результативного коллектива компании в целом и каждого его структурного подразделения в части [50].

Жить в эпоху «быстрого времени», высокоскоростного обмена информацией и круглосуточного онлайн означает обязанность быть актуальными. Отсюда вытекает необходимость быть нацеленными на результат. Четкая стратегия развития при этом становится не отстраненной терминологией высших руководителей организации – это жизненно важная необходимость для организации. А лидерство в своей сфере становится чуть ли не основной целью здоровой амбициозной компании. И все эти высшие цели тесно связаны с грамотной кадровой политикой Общества. Быть в рамках консервативных правил и классических принципов управления персоналом становится непозволительной роскошью в условиях агрессивного рынка. В конечном итоге такие принципы работы приведут к полной потере конкурентоспособности и выдворению неактуальной компании с рынка ее основной деятельности [49].

Вот почему кредитным и финансовым организациям так иметь свою систему управления кадрами, наделенную гибкостью, эффективностью и результативностью. А это свою очередь является залогом роста и развития Общества в целом, и ее сотрудников в частности [48].

Анализ системы управления кадрами в структуре микрокредитной организации представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 - Анализ системы управления кадрами в микрокредитной организации компании [47]

Ответственность за управление персоналом Общества лежит на сотрудниках кадровой службы. Ее численность и качество работы в организации тесно завязаны на численном составе персонала организации. Логика при этом проста: недостаточное количество сотрудников управления кадров будут иметь высокую степень загруженности, на фоне которой неизбежно возникнет снижение качества выполняемых ими работ, и, как следствие, снижение результативности их деятельности. Противоположная

ситуация с высокой численностью управленцев кадрами в компании имеет два важных аспекта: их работа становится качественнее, так как уровень загрузки низкий. Но когда сотрудник любого отдела, не только управления кадрами, имеет уровень загрузки ниже целевого, это влечет за собой экономическую необоснованность для компании. Отсюда формируется «золотое правило»: ориентировочная численность рабочих единиц кадровой службы напрямую зависит от объема кадрового состава Общества. Если более конкретно, то это один специалист на сто сотрудников организации [46].

Выводы логичны: правильно определенная численность состава управления кадрами, актуальная кадровая политика и результативное управление кадровыми мощностями Общества - вот три составляющие актуальности и конкурентоспособности текущих реалий внешнего и внутреннего рынка.

1.2 Критерии оценивания эффективности управления персоналом микрокредитной компании

Подходы и методики в рамках управления кадрами могут быть абсолютно различными у каждой компании в сфере микрофинансирования.

Важно одно – свод этих методик и подходов должен неизбежно вести к повышению результатов компании согласно избранной стратегии и стоящих перед организацией целей в конкретный временной период [45].

Существует три типа методов, которые позволяют воздействовать на коллектив Общества в рамках ожидаемого результата.

Схема данных методов продемонстрирована на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типы методов управления персоналом в микрокредитной компании [44]

На содержании каждого метода нужно остановиться отдельно.

– административные;

С помощью данного метода происходит управление персоналом, отдаленно схожим с авторитарным режимом. Метод воздействует на сотрудников через понятные чувства и эмоции, основанные на понятиях власти, иерархии, чувстве долга, жесткой дисциплины, ответственности и авторитета. Метод можно охарактеризовать фразой «исполнение без обсуждения». И такая реакция персонала возможна, так как по сути своей каждый сотрудник осознает свой вклад в общее дело и понимает жесткую дисциплину [43].

– экономические;

Еще один простой для понимания персоналом метод – материальное воздействие. Ни на что так быстро не реагирует работник, как на изменение своего дохода в любую сторону, будь то плюс или минус. И именно в этой сфере есть варианты моделировать ожидаемое поведение через систему льгот на финансовые продукты компании: вклады или займы. А также ни одна экономическая тема воздействия на персонал не обходится воздействием через изменение окладной части или премиальной части оплаты труда [42].

– социально-психологические.

Этот метод самый «человеческий» и «человечный» из трех. В нем нет жёсткого контроля административных мер или денежных выгод от материальных методов. Здесь ставка сделана на качества характера сотрудников. Зачастую на собеседованиях кандидат на вопрос о трех приоритетных факторах выбора места работы указывает варианты «комфортный коллектив», «Амбициозность, комфортное окружение, участие в жизни компании – вот на что направлены методы третьей группы управления [41].

Целью любой коммерческой компании была, есть и будет получение финансовой прибыли. Компания должна зарабатывать. В разрезе этих аспектов должны приниматься все решения. И эти же решения должны быть экономически обоснованы и финансово выгодны Обществу. Также должны приниматься решения в секторе управления кадрами.

Но прочитать в экселе экономическую целесообразность и цену монетарных методов непросто. Сложность состоит в том, чтобы внедренные методы оцифровать в рублевом эквиваленте. Да, безусловно в перспективе результат будет виден и измерим в качестве роста прибыли компании за определенный отчетный период. Но спрогнозировать и запланировать его очень непросто – это целая система условий и подусловий, в том числе и сама мотивационная программа [40].

В такой ситуации считаю возможным опираться только на косвенные факторы. В оценке поможет таблица 1.

Что касемо не результата внедрения, а затрат на внедрение мотивационной системы, то рассчитывается она проще и расчет этот ведется на регулярной основе. Состоят затраты на внедрение из 3 видов:

– оплата труда персонала, занятого в реализации мотивационной системы;

- оплата материальных и нематериальных факторов мотивационной системы;
- оплата разработки и создания инфраструктуры мотивационной системы [39].

Таблица 1 - Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета [38]

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; Ч _{с.сп.} – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения (К _{оп.})	$К_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где T _{п.т.} – темпы роста производительности труда; T _{з.п.} – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в и общих тратах (% _{з.п.})	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / С$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / З$, где $\Phi_{з.п.}$ – ФОТ, руб.; С – себестоимость продукта, руб. З – общие затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – ФОТ, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; Ч _{с.сп.} – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения (К _{оп.})	$К_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где T _{п.т.} – темпы роста производительности труда; T _{з.п.} – темпы роста заработной платы

Продолжая разговор о косвенных факторах обоснованности принятия систем мотивации стоит остановиться на росте производительности. Тут не важно, что именно производит Общество – услуги или продукцию. Даже деньги, которые зарабатывает компания – тоже показатель. В случае снижения себестоимости конечного продукта или же в случае повышения уровня производительности стоит судить и том, насколько эффективно при этом используются трудовые ресурсы компании [37].

Продолжая обсуждение показателей экономической эффективности необходимо остановиться на коэффициенте опережения. Формула его расчета

не сложная, представляет собой соотношение роста темпов производительности труда к росту оплаты труда. Кроме самого расчета нужно понимать, как оценивать получившиеся в результате расчета значения. Что хорошо, а что плохо. Целевым значением в данном случае стоит считать показатель выше единицы. Если показатель достигает такого значения, значит можно делать выводы о том, что примененная система оправдывает себя [36].

Показатель опережения включает в себя соотношение темпов роста производительности труда к темпам роста оплаты этого платы. Стандартом считается показатель более единицы. Когда это так, резонно предполагать, что внедренная система материального стимулирования оправдывает себя и персонал действительно ориентирован на повышенную эффективность своей трудовой деятельности [35].

Если продолжить работу с коэффициентом опережения и более глубоким его анализом, то расчет его можно переложить на финансовую составляющую.

Что это дает? Это дает представление о соотношении трат на кадровый состав и общую тенденцию роста показателей. Более глубоким этот анализ можно считать потому, что в расходы можно включить все траты на сопровождение команды – от подбора и адаптации до вложения в кадры [34].

В том случае, когда динамика роста расходов на персонал в рамках отчетного периода становятся выше производительности труда, возникают мысли о целесообразности вложения сил и средств в развитие тех кадров, которые не дают ожидаемой экономической целесообразности и роста требуемых показателей [33].

Однако, стоит отметить, что принимать решение о недостижении ожидаемого результата вложений в кадры нужно объективно. Имеет место быть ситуации, когда решение об инвестициях в определенных сотрудников было принято на основании неудачной, неэффективной кадровой политики в прошлом. В таком случае «инвестиции» от кадровых вложений могут

заставить ждать себя достаточно долго. И ожидание целевого значения коэффициента опережения составит 2-3 года [32].

Следующим в список косвенных показателей обоснованности внедренной мотивационной системы необходимо включить соотношение объема получаемой персоналом заработной платы к общим тратам на персонал и себестоимости производимой продукции. Для объективной оценки всех составляющих данных соотношений требуется определить целевой показатель. В рамках компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ» ведется статистика расходов на статью ФОТ. Данные из собираемой за последние 1.5 года статистики позволяют планировать траты на оплату труда сотрудников, отслеживать скачки показателей, что, в свою очередь позволяют своевременно реагировать на новые вводные [31]. По факту затраты на ФОТ компании составляют 17-23% общих затрат и остаются одной их основных статей расхода организации.

1.3 Современные подходы к управлению персоналом

Обобщенно управление персоналом можно охарактеризовать как направленное воздействие на сотрудников компании, целью которого является повышение эффективности персонала в рамках целей и стратегических задач организации. Направленность воздействия происходит на основании трех методов управления: авторитарного, экономического и социально-психологического. В свою очередь совокупность данных методов дает нам четыре основные концепции [30].

По сути своей каждая организация представляет собой отлаженную или же не очень отлаженную машину, работающую на принципах алгоритмов и регламентированных процессов. В связи с этим работа этой машины предсказуема и ожидаема. Как сама машина, так и составляющие ее механизма, персонал, действуют соответственно: по нормативным актам,

процедурам и регламентам. Именно организационный подход в работе компании, основанный на рациональности имеет в основе своей следующие принципы [29]:

- объективная оценка экономической ситуации, в которой находится организация;
- осознание зависимости внутренних систем организации и внешних меж организационных составляющих. Данные методы управления позволят быть актуальными в текущей экономической ситуации.
- работа над равновесием и отсутствием разбалансировки среди собственных подсистем [28].

Все большую популярность сейчас завоевывает социально-психологический стиль управления. В основе своей она содержит принцип равенства: каждый сотрудник – член команды, а не подчиненный. Здесь стоит отметить, что каждый член команды компании имеет понимание ценностей компании, ее видении и миссии, и зоны ответственности каждого. Пожалуй, данный метод можно полноправно считать самым очеловеченным и демократичным, кардинально отличающимся от административного и экономического [27].

Социально-психологический или, по-другому, гуманистический подход складывается из четырех составляющих:

- труд на благо социума – логичный и естественный для сотрудника вид деятельности. Комфорт и благоприятные условия работы в тандеме с персональной ответственностью за результат дают искреннюю заинтересованность персонала в успехах компании [26];
- персональная ответственность и участие в принятии решений равна высокому уровню самодисциплины и самоконтроля работников;
- компетентные и верно подобранные кадры в абсолютном большинстве своем люди, обладающие высоким интеллектуальным

потенциалом. А он в свою очередь позволяет применять креативное, творческое и нестандартное решение для большого сегмента задач;

– участие в общем деле и участие в достижении общего результата само по себе равно частичному вознаграждению и признанию в рамках достигнутой/достигаемой цели [25].

Данный метод работы считается крайне подходящим в таких сферах как IT, дизайн, проектирование, реклама и какие-либо исследования или изыскания. Тем не менее, не стоит относить социально-демократический стиль управления к вышеупомянутым «чистым» категориям: творческая часть присуща в той или иной степени любому производственному процессу организации любой направленности, даже такой, казалось бы, «нетворческой», как микрокредитная деятельность [24].

Что касается персонала ООО МКК «КапиталЪ-НТ» то его управление начинается со стадий планирования ежемесячной и ежегодной потребности в определенных сотрудниках, его подбора и распределения по признакам опыта, компетенций и текущих вакансий. И налаженность механики этих процессов зависит в том числе от маркетинга [23].

Маркетинг – движок рынка. Рынка товаров, услуг и труда. Как любой товар или услуга нуждаются в узнаваемости, так и работодатель напрямую должен быть заинтересован в личном HR - бренде, на основании которого соискатели будут судить о привлекательности условия труда в данной компании. Узнаваемость HR - бренда в рамках конкурентной борьбы за кадры на рынке труда сможет апеллировать не только высокими окладами [22].

Достигается узнаваемость другими условиями:

- комфорт офиса и рабочих мест;
- удобный рабочий график;
- система льгот для персонала (ДМС, оплата спорта);
- обширный социальный пакет и прочее [21].

С одной стороны все эти пункты привлекают соискателей, с другой стороны существует требование получать так называемую целевую аудиторию кандидатов. Достигается это путем работы по нескольким направлениям [20]:

- анализ текущей и прогнозируемой необходимости в определенном персонале;
- формирование требований к соискателям: нужно понимать, кто требуется компании. От точности описания будущих должностных обязанностей, требуемых компетенций и предлагаемых условий труда и сроков набора зависит результат подбора;
- отбор источников соискателей;
- выбор методик первичного и последующего отбора кандидатов и его оценка [19].

В свою очередь отбор кандидатов делится на первичный и вторичный.

Первичный отбор — это массовый отбор пула соискателей, скоринг на соответствие заявляемых в вакансии требований, предварительное дистанционное интервью (телефон, скайп, мессенджеры) [18].

На стадии вторичного отбора осуществляются собеседования, тестирования на профессионализм и уровень компетенций, кейсы и ролевые игры [17].

Схематично методы подбора кандидатов для вакансий ООО МКК «КапиталЪ-НТ» изображены на рисунке 3.

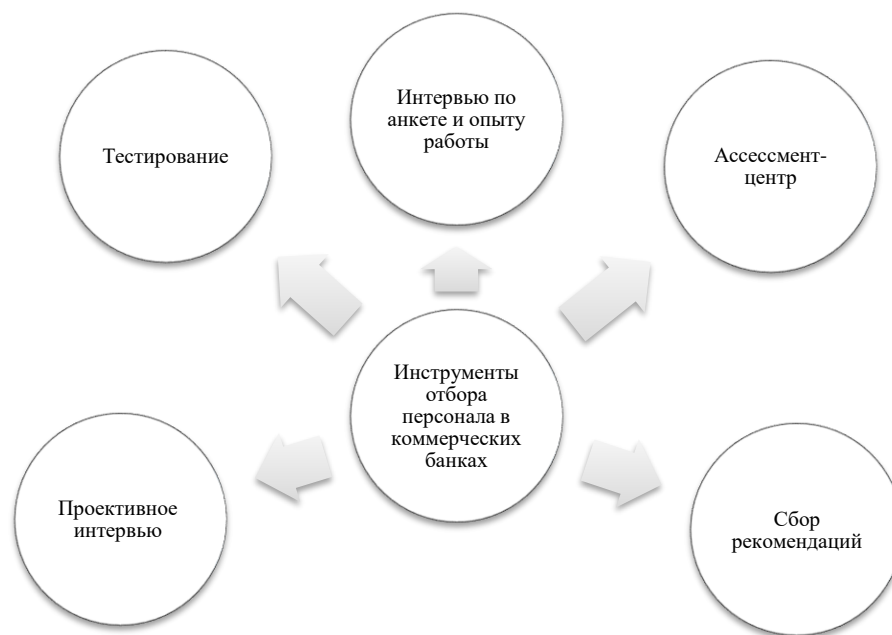


Рисунок 3 - Методы подбора кандидатов в микрокредитной компании

Отдельно остановимся на каждом из этих методов.

При упоминании слова «интервью» перед глазами появляются образы журналистов, звезд, политиков, телевидение и прочее. Это первые и наиболее очевидные ассоциации. Википедия кратко и емко говорит об интервью как о разновидности разговора между двумя и более людьми, в рамках которого интервьюер задает вопросы, а собеседники на них отвечают. Интервью может быть в формате офлайн, онлайн, прямого эфира. А информация, полученная в ходе него, не является конфиденциальной и доступна для передачи третьим лицам [16].

Есть несколько видов интервью, среди которых кейс-интервью, стрессовое, поведенческое и прочие. Возникли они не случайно. Это не веяния моды, а, скорее, актуальная потребность работодателя. Мы живем в эпоху быстрых креативных решений. И в связи с этим интервью порой эволюционирует от неспешной беседы до интеллектуального блица, помогающего выявить сотрудников, умеющих мыслить четко и логично,

обладающих креативом и высокими интеллектуальными способностями. Порой в ход идут тесты, задачи «со звездочкой», головоломки. Какой запрос, такой и ответ. Потому корпоративный мир в условиях динамики фин-теха осваивает все новые и новые методы подбора персонала [15].

Переоценить метод интервью в наше время достаточно сложно. Его основное и главное преимущество – личный контакт, даже если это не офлайн встреча. Не секрет, что на собеседовании каждый соискатель старается презентовать себя с максимально выгодных сторон. Но в процессе диалога интервьюер имеет возможность вживую оценить позу, жесты, мимику, которые иногда красноречивее слов помогают составить впечатление о собеседнике, его эмоциональный и психологический портрет [14].

Ассесмент – центры. Assessment в переводе с английского означает оценка. Ассесмент центры являются еще одним методом подбора персонала. Это уже не беседа с hr-специалистом тет-а-тет. Этот способ предполагает наличие специальных оценщиков. Их называют ассессорами. Согласно своему функционалу, ассессоры наблюдают за выполнением кандидатами поставленной задачи, за его поведением в этот момент. Так как задачи эти максимально приближены к реальным рабочим ситуациям, становятся явными компетенции и способности соискателя. Случаются ситуации, когда для объективной оценки кандидата необходимо несколько оценщиков. А это, в свою очередь, увеличивает расходы компании. Логично предположить, ассесмент более подходит для закрытие ключевых руководящих позиций, которые должны освободиться прямо-таки нечасто. В связи с этим встает вопрос об экономической обоснованности содержания штата ассессоров. В таких случаях альтернативой вполне может стать аутсорсинг [13].

Тестирование – достаточно распространенный метод подбора. Это механика знакома со школы. Говорящее название метода включает в себя всяческие тесты, направленные на выявление психологических и профессиональных особенностей кандидата. Тестирование претендентов на ту

или иную позицию предполагают профилактику найма низкоквалифицированных сотрудников. Входные тестирования, во-первых, позволяют существенно сэкономить силы, время и средства, а во-вторых, исключают вариант многоэтапности при приеме на работу [12].

Менее распространенный и более современный метод подбора – метод компьютерной диагностики, позволяющий выявить потенциал соискателя, его сильные и слабые стороны. Отчасти этот метод менее распространен, чем предыдущие за счет того, что в России нет стандартизированной методики для оценки потенциала кандидатов с помощью какого-либо компьютерного софта на основании одного только резюме кандидата [11].

Тем не менее не стоит недооценивать возможности современных технологий в части эффективности организации отбора кандидатов. Чем более оснащена такими возможностями компания, тем больше у нее возможностей для качественной оценки работников, тем более конкурентноспособная организация на рынке труда [10].

Если метод интервью и тестирования более очеловечен и имеет в основе своей субъективное мнение hr – специалиста, то метод диагностики подразумевает под собой оценку соискателя по строгим алгоритмам компьютерного моделирования [9].

Именно математические модели в разы повышают скорость обработки данных и, что самое главное, объективность результатов на каждом из этапов управления персоналом. На сегодняшний момент нейросети автоматически сканируют и анализируют большое количество резюме кандидатов по API рекрутинговых ресурсов типа www.hh.ru. Они же моделируют портрет будущего работника компании на основе данных о текущих сотрудниках организации. Независимая оценка результатов диагностики позволит отобрать лучшего кандидата из имеющихся, того, кто будет соответствовать всем заявленным требованиям. Кроме того, возможно станет определить вероятность прохождения испытательного срока, а это в свою очередь

позволит существенно сэкономить время, деньги и вложение в кадры компании. Кроме того, математическое моделирование отбора кандидатов поможет снизить вероятность кадровых ошибок. Системы на основе нейросетей имеют возможность подбора соискателей, соответствующих видению и ценностям компании. Для этого система анализирует кандидатов по социальным активностям, предыдущему опыту работы, по взглядам на те или иные вопросы и определяет процент вероятности, с которым соискатель может вписаться в текущий коллектив [8].

Еще один не самый распространенный метод оценки кандидата – метод оценки по голосу. В ООО МКК «КапиталЪ-НТ» такой способ особенно актуален при наборе специалистов в call – центр. Для будущих сотрудников этого структурного подразделения грамотность речи, четкая дикция, приятный тембр и тональность голоса уже не просто одно из качеств. Для них это профессиональные качества, которые и подлежат оценке при принятии решения о соответствии кандидата соответствующей вакансии. А если кандидат подбирается не в call – центр, его голос не менее информативен. Его экспертная оценка позволяет выявить насколько вербальное и невербальное поведение кандидата совпадают между собой. Позитивное восприятие кандидата формируется лишь в случае совпадения этих двух факторов [7].

Сколько бы ни было методов для отбора кандидатов, все они направлены на то, чтобы эффективно оценивать соискателей, минимизировать кадровые ошибки, принимать в коллектив работников, наделенных требуемыми компетенциями, строить с сотрудниками долгосрочные отношения [6].

Эти принципы лежат и в основе кадровой политики организации. Дальновидность ее в совокупности с дальним горизонтом планирования позволяет обеспечить микрокредитную организацию персоналом, ориентированным на долгое стабильное сотрудничество. Но не одним качеством персонала довольствуется компания. На обеспечение тех или иных

рабочих циклов требуется определенное количество работников с определенным набором навыков и компетенций. Работодатель обеспечивает необходимые условия для максимальной самоотдачи своих кадров и планирует объем необходимого персонала заблаговременно во избежание кадрового голода и принципа «затыкания дыр» [5].

Планирование кадрового состава и потребности в работниках должно вестись на регулярной основе, сопровождая каждый период в работе компании. Планирование должно вестись на принципах потребности согласно структурным подразделениям, объемов работ, условий управленческой системы, квалификации текущего состава и в соответствии со стратегическими планами и задачами организации [4].

Процесс планирования кадрового состава, как и любой другой бизнес-процесс, подразумевает под собой определенный алгоритм действий.

Первое, что необходимо для планирования, это анализ уже имеющегося состава по различным параметрам, которые определяются в рамках поставленных задач. Далее подключается временной фактор и планирование приобретает определенную временную перспективу, основанную на текущей стратегии компании. Производится сравнительный анализ этих двух показателей. На его основе составляется план по удовлетворению потребностей в работниках [3].

Стоит отметить, что кадровое планирование в данном случае подразумевает под собой не только набор новых сотрудников. Здесь могут подразумеваться структурные изменения, переобучение текущих сотрудников, развитие персонала, входящего в состав кадрового резерва и прочее [2].

Уже после согласования кадрового планирования и этапа укомплектования штата в соответствии с согласованным планированием, периодически стоит подтверждать соответствие персонала занимаемым позициям. Для этого с определенной регулярностью должна проводиться

оценка работников. Происходит это обычно в виде аттестации. Примерная периодичность - один или два раза в год. Аттестация позволяет подтвердить или опровергнуть квалификационные знания персонала, понять уровень его соответствия качеству выполняемой работы, поддерживать актуальность законодательной базы персонала, в рамках которой они работают. В свете постоянно обновляющихся требованиях надзорных органов, в том числе ЦБ РФ, крайне важно, чтобы персонал оказывал услуги в рамках правового поля.

Как достичь объективности в оценке результатов работы коллектива? Для этого необходимо оценивать их в рамках определенных параметров. К ним относятся [1]:

- результативность деятельности;
- профессиональные и деловые качества;
- личностные характеристики.

Критерии эти не постоянны и могут меняться, добавляться и комбинироваться в рамках значимости той или иной штатной позиции.

Для себя условно вышеперечисленные параметры я считаю сухой бизнес-аналитикой.

Более человечный и демократичный показатель кадрового состава компании — это вовлеченность персонала. Она важна как на уровне руководящего состава, так и линейного персонала.

Вовлеченность – это то, что точнее всего отражает внутреннюю атмосферу в коллективе, а точнее, уровень корпоративной культуры, соответствие целей и видения компании целям и видению сотрудника, лояльность компании к персоналу и персонала к компании.

Это тот градус настроения, который подлежит постоянному мониторингу и оценке. Без него невозможно представить качество и эффективность управленческих решений кадровой политики.

Важно не только изменять вовлеченность, но и иметь понимание, как повышать данный показатель. На каждом этапе кадровой политики, будь то

отбор, мотивация, адаптация, оценка или развитие, необходимо обеспечивать лояльность работника к своему работодателю. Достигается это с помощью нескольких способов:

- командная работа;
- командное обучение;
- понятный карьерный рост;
- самостоятельная ответственность работников;
- полноценная корпоративная культура.

Ничто не бывает сразу все и сейчас. Также и показателем вовлеченности. Если вовлеченности нет, она не появится одномоментно. Если она низкая, она не возрастет до требуемых значений без соответствующей работы над ней. Вовлеченность должна происходить в несколько этапов, включающих в себя:

- информирование персонала;
- выстраивание отношений по принципу партнерства;
- повышение уровня ответственности.

Почему именно эти этапы? Потому что они находят отражение в самом определении термина «вовлеченность» - состояние персонала, при котором каждый нацелен на достижение результата, чувствует за него собственную ответственность, гордится своими результатами и осознает свои ошибки в работе.

Работник, обладающий такими качествами ценен для каждой организации. Именно поэтому вовлеченность крайне необходима как эффективный элемент кадрового управления. При этом стоит отметить, что не должно быть цели добиться вовлеченности тотально всего персонала. Необходимо иметь лояльный высокоэффективный костяк коллектива, который постепенно обрстет сотрудниками, которые будут разделять взгляды на лояльность компании и быть лояльными к ней самой.

А уровень лояльности персонала, как и многие другие показатели могут быть измерены с помощью обратной связи от работников. Полученная информация позволит эффективно управлять персоналом.

Получение обратной связи от коллектива возможно несколькими способами.

Один из них – анкетирование. Опросник должен содержать такой список вопросов, который позволит охватить максимальное количество факторов, влияющих на результат работы. Тщательный анализ ответов на анкету позволит дать оценку эффективности бизнес-процессов, удовлетворенностью условиями труда, межличностными отношениям сотрудников коллектива и многому другому.

Кроме анкетирования, имеющего характер официальности, имеют место быть неформальные беседы. Обычно они проходят в неофициальной обстановке между руководителем и подчиненным. Не смотря на отсутствие официоза в данном методе, он обладает достаточной значимостью для сотрудника. В результате такой беседы руководитель может получить качественную оценку относительно зон развития самого сотрудника и коллектива в целом. Давать правильную обратную связь своим подчиненным – отдельный скилл руководителя, так как эффективная обратная связь должна быть конструктивной, ограниченной во времени, конкретной и бережной к самооценке сотрудника.

Обратная связь весьма ценна как один из компонентов эффективного управления персоналом. Получаемая при этом информация имеет практическую ценность – она помогает выявлять уровень удовлетворения внутренних потребностей коллектива. Забота о персонале должна быть адекватной, и осуществляться согласно стратегическим целям организации. При этом важно не допустить попыток «угождения» всем и каждому.

2 Анализ управления персоналом в компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

2.1 Общая характеристика компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Общество с ограниченной ответственностью Микрокредитная компания «КапиталЪ-НТ» является одним из крупнейших игроков рынка микрофинансирования. Компания имеет лицензию Центрального Банка Российской Федерации на осуществление деятельности по предоставлению микрофинансовых услуг физическим и юридическим лицам.

Компания была основана 28 марта 2016 года. За 6 лет ООО МКК «КапиталЪ-НТ» завоевало статус надежной микрокредитной компании в России.

ООО МКК «КапиталЪ-НТ» не однократно входило в Топ 10 микрокредитных организаций России. ООО МКК «КапиталЪ-НТ» стало лучшим МФО 2021 года по версии Bankiros.

Лицензия: Генеральная лицензия Банка России на осуществление микрокредитных услуг № 00-16-034-65-007766 от 28.03.2016 года. Эту дату можно считать датой начала деятельности компании.

Основной вид деятельности - «Предоставление займов и прочих видов кредита (64.92)»

Юридический и фактический адрес: 443095, Самарская область, г. Самара, ул. Стара Загора, д. 202А, оф. 301.

Дополнительные виды деятельности:

- деятельность web-порталов (63.12);
- денежное посредничество прочее (64.19)
- деятельность по предоставлению потребительского кредита (64.92.1)

- деятельность по предоставлению займов промышленности (64.92.2)
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения (73.20)

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор.

Компания осуществляет свою деятельность на основании Устава Общества и законов Российской Федерации.

Цель деятельности Общества - осуществление коммерческой деятельности с целью получения прибыли.

Общество на договорной основе строит трудовые отношения со своими работниками.

Доходы сотрудников определяются условиями, оговоренными трудовыми договорами и на основании личных результатов труда.

Не ограничен максимальный размер заработной платы сотрудников.

Законодательством РФ определен минимальный размер оплаты труда.

ООО МКК «КапиталЪ-НТ» своей миссией видит представление технологичных финансовых продуктов для физических лиц, удовлетворяя потребительский спрос в сегменте, который традиционными микрокредитными структурами воспринимается, как слишком рискованный. Вместе с тем компания считает, что помогает трудолюбивым людям России выполнять финансовые обязанности с помощью быстрого и доступного займа.

Философия компании - работа с людьми и для людей. Сотрудники, клиенты и партнеры – главная ценность. Компания помогает людям решать их финансовые задачи легко и быстро. Поэтому постоянно улучшает свои финансовые сервисы, делая их максимально технологичными и удобными для пользователей.

Видение компании:

- стать лидером на рынке финансовых услуг;
- придерживаться стратегии качественного роста;
- быть гибкими и внимательными к клиентам;
- стать лучшим работодателем среди финтех-компаний России»

Своими ценностями компания считает самоорганизацию и персональную ответственность, ориентированность на результат, доверие и честность, дух предпринимательства и взаимную поддержку.

Характеристика основных функциональных подразделений компании и основные финансовых показателей.

Функциональная подчиненность и состав подразделений представлен на Организационной структуре ООО МКК «КапиталЪ-НТ» (Приложение А, рисунок А.1)

Высшая наемная должность в компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ» — это Генеральный директор. Он управляет деятельностью всех структурных составляющих предприятия через применение тактических и стратегически значимых целей в работе ООО МКК «КапиталЪ-НТ».

Генеральный директор, принимает решения о приеме на работу, об переводе и увольнении Работников компании. В части мотивации Генеральный директор принимает решения о вознаграждении, выделении материальной помощи сотрудникам и, в том числе, о дисциплинарных взысканиях. В прямом его подчинении находятся все сотрудники компании, в том числе руководители структурных подразделений, коих в компании тринадцать.

По состоянию на третий квартал 2023 г. персональный состав ООО МКК «КапиталЪ-НТ» это 222 человека:

Управление маркетинга состоит из директора и трех сотрудников. Это структурное подразделение занимается продвижением компании и ее продуктов через определение целевой аудитории, ее анализ,

позиционирование компании в соответствующем сегменте рынка с помощью разработанной стратегии развития. Также маркетологи определяют, анализируют и оптимизируют каналы продвижения и анализ результатов.

Управление андеррайтинга состоит из руководителя, старшего андеррайтера и 22 линейных сотрудников. В функционал управления входит осуществление независимой экспертизы досье клиента и его заявок, связанных с кредитованием. Проверка проводится путем анализа информации от клиента и данных, необходимых для этого, открытых источников.

Управление рисками неразрывно связано как с управлением андеррайтинга, так и с другими структурными подразделениями компании. Состоит управление из руководителя и 2 сотрудников. В их функционал входит анализ возможных финансовых убытков компании и реализация процедур по их снижению.

Управление клиентского сервиса состоит из руководителя и 35 подчиненных. Их задача – консультирование и оказание помощи в решении вопросов клиентов, а также продвижение продуктов компании.

Департамент по контролю экономических рисков/взысканию просроченной задолженностью. Он самый многочисленный и состоит из 90 сотрудников во главе с руководителем и 4 заместителями. Работа департамента направлена на снижение уровня просроченной задолженности клиентов компании.

Отдел контроля качества обслуживания клиентов состоит из ведущего специалиста и 3 специалистов. В их функционал входит работа по оценке и разработке процедур и мероприятий, направленных на улучшение качества обслуживания клиентов на уровне колл-центра и взыскания.

Также в компании существуют юридический отдел, бухгалтерия, отдел финансового мониторинга, внутреннего контроля и административный отдел.

2.2 Кадровая политика и анализ достаточности кадровых ресурсов в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Штат управления по работе с персоналом представлен тремя сотрудниками: директор по персоналу, руководитель управления по работе с персоналом и специалист по подбору персонала.

Исходя из выдержек должностных инструкций, пул обязанностей состава управления по работе в рамках компетенций и допусков каждой единицы, состоит из нескольких основных разделов:

- подбор и привлечение кандидатов, проверка, собеседование, участие в адаптации;
- организация документооборота, сбор и проверка личных документов работников, подготовка и оформление копий, выписок, справок и других сведений о сотруднике по его запросу;
- подготовка ответов по запросам государственных надзорных органов, ведение статистики по персоналу, ведение отчетности в рамках требований Территориальной Службы занятости населения;
- прием сотрудников по вопросам найма, перевода или увольнения, учет личного состава, оформление документов для назначения пенсий, участие в стажировке молодых специалистов, анализ движение кадрового состава.

В компании существует кадровую политику, имеющую в основе своей принцип «лучшие кадры – лучший результат». В связи с динамичным ростом компании, 95% кадров набирается с целью расширения коллектива. Данный функционал отнесен к управлению по работе с персоналом. Супер-цель подбора персонала - выбрать такие методы и алгоритмы подбора, с помощью которых будут найдены достойные кандидаты и минимизированы риски кадровых ошибок, которые в перспективе своей могут дорого стоить компании.

Алгоритм подбора состоит из нескольких этапов, каждый из которых важен и несет свою ценность:

- мониторинг рынка труда и уровня заработных план на интересующие позиции. Компании необходимо понимать, в каком ценовом сегменте находится нужный кандидат и насколько привлекательна вакансия в рамках «ценовой» политики;
- планирование набора на предстоящий отчетный период исходя их планов и задач компании и из потребностей структурных подразделений;
- массовый отбор резюме по необходимому направлению, при необходимости, сужение воронки поиска;
- первичный скоринг отобранных резюме;
- предварительное телефонное интервью;
- предварительное собеседование с соискателем;
- отбор подходящих кандидатов для согласования с руководителем соответствующего отдела;
- собеседование руководителя, соискателя и hr – специалиста;
- при необходимости, если это предполагает вакансия, собеседование финального кандидата с генеральным директором и непосредственным руководителем;
- принятие решение о приеме на работу.

На текущий момент в компании нет строгих регламентов по использованию тех или иных методов подбора персонала. В зависимости от вакансии они могут варьироваться от скоринга и короткого интервью на технические позиции типа специалиста по клинингу до многоуровневых собеседований, если требуется закрыть вакансию руководителя функции или заместителя руководителя.

Подбор пула кандидатов на должность осуществляется специалистом по

подбору персонала. У него есть четкие представления о работе каждого подразделения компании и функционале каждой кадровой единицы. Это крайне необходимо в определении пригодности соискателей, так как функционал каждого сегмента бизнес-процесса порой отличается кардинально. И если в call – центр кандидаты непременно должны обладать приятным голосом и грамотной речью, то специалисту отдела андеррайтинга такие skill совершенно не нужны, от него требуется высокая скорость работы за компьютером, внимательность, знание тонкостей в проверке заемщика и способность определить поддельные документы. Именно поэтому специалисту по подбору при первичном отборе соискателя необходимо понимать, насколько эффективен будет кандидат в той или иной должности.

Самые распространенные технологии подбора, которые используются в компании это:

- скрининг;
- рекрутинг;
- Executive search.

Рекрутинг наиболее применим при поисках специалистов из числа линейного персонала. В таком случае согласно планированию штатной численности либо при замене текущего сотрудника, руководитель соответствующего структурного подразделения подает заявку специалисту по подбору. В этой заявке руководитель указывает дополнительные требования к кандидату, если таковые имеются. В остальном же требуемые на позицию необходимые умения и навыки имеются у специалиста по подбору в качестве шаблонов описания вакансии. Далее объявление о вакансии размещается на специализированных сайтах по поиску работы и кандидатов. Кроме того, вакансия вывешивается в телеграмм - канале компании, чтобы персонал компании мог передать информацию своим знакомым, находящимся в поисках работы и имеющим представление о содержании деятельности на основе опыта текущих работников организации.

Подобно рекрутингу, скрининг – достаточно недорогой способ поиска кандидатов на закрытие текущих вакансий, которые не предполагают высоких компетенций и богатого опыта. Скрининг чаще используется для поиска специалистов и небольшим набором минимальных требований. Это могут быть позиции технического персонала: сотрудники административно-хозяйственной части, охранники, уборщицы и дворники.

Крайне редко в компанию требуются сотрудники редких профессий и высших должностей. Подбор на такие позиции не предполагает номинальный скрининг. Тут нужен глубокий анализ портрета кандидата и не менее серьезный отбор на вакансию. В таком случае наиболее подходящим становится метод подбора executive search – прямой или целевой поиск. В подборе такого типа нет ограничений по проживанию кандидата, поиск осуществляется по всей России и предполагает либо удаленное сотрудничество, либо релокацию, в зависимости от требований к позиции, на которую подбирается кандидат. Кроме того, поиск не ограничивается открытыми резюме, рассматриваются также и специалисты, которые не находятся в это время в поисках работы. Поднимаются ранее сформированные базы данных интересных кандидатов, с которыми ранее общался специалист по подбору. В редких случаях вакансия отдается на аутсорсинг.

Первичный отбор кандидатов в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» происходит по недорогим методам. Точность попадания в нужного кандидата невелика, но возможность создать пул нужных и подходящих соискателей остается приемлемой и значительно экономят время руководителей на рассмотрение резюме.

Тем не менее, не все так гладко. Имеет место быть 2 вида ошибок:

– в список подходящих кандидатов вполне может попасть неподходящие. Выяснится это уже в ходе собеседования соискателя с руководителем. Финансовых потерь это не понесет, но время будет потрачено;

– кардинально наоборот. Подходящий кандидат может быть не включен в список первичного отбора или же на стадии первичного отбора откажется от дальнейших этапов прохождения собеседования.

Вторая ошибка несет за собой косвенно в том числе и упущенную выгоду для компании. И лучше избегать таких ситуаций. А проверить частоту их возникновения можно с помощью «тайного покупателя» или «контрольной закупки». Такого рода проверки являются крайней степенью недоверия к специалисту по подбору со стороны руководства организации и могут проводиться в случаях явного несоответствия ожиданий по заявке на кандидата и назначенными собеседованиями.

На практике в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» такого рода проверок не проводилось. Необходимости в них нет, когда идет полноценная совместная работа руководителей структурных подразделений и сотрудниками hr – отдела. В результате плотного сотрудничества происходит обмен мнениями о портрете кандидата или ключевых аспектах резюме соискателей, принимаются решения списке подходящих кандидатов или отборе финальных, а также завершении процедуры набора.

Во время проведения собеседования в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» могут проводиться тестирования. Как правило, их 2 вида: профессиональные и психологические. В первом случае это вопросы с несколькими вариантами ответов в профессиональной сфере. При чем вариант угадывания верных ответов минимален. Когда тесты в виде опросника не подходят, даются задания, максимально приближены к рабочим реалиям.

На первом этапе отбора в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» проводится индивидуальное собеседование с каждым из кандидатов. В большинстве своем на таких собеседованиях специалисты по подбору стараются выявить максимум «за» и «против» именно в общечеловеческих аспектах. Это может быть наличие аналитических способностей, личной мотивации, работоспособность и готовности отдаться требованиям компании, отчасти

жизненная философия и особенности характера. Во время собеседования ведется краткая запись, которая в дальнейшем фиксируется в виде некоего протокола интервью, в котором содержатся сильные стороны зоны развития, оценки и рекомендации по кандидату. Далее этот протокол поможет руководителю соответствующего подразделения. Он поможет принять окончательное решение при приеме на работу или отказе в приеме.

После стадии предварительного собеседования предстоит собеседование руководителя с соискателем. Во время самого интервью происходит оценка профессиональных компетенций кандидата. На данном этапе происходит понимание того, насколько совместимы будут руководитель с работником, насколько успешно работник вольется в коллектив и рабочий ритм.

Но прежде должны быть изучены все материалы о кандидате, такие как анкета, резюме, рекомендации, итоги тестирования, благодарственные письма при наличии, протокол собеседования со специалистом кадровой службы. После будущего собеседования должно быть распланировано. Обычно это рассказ соискателя о себе и предыдущем опыте, вопросы к кандидату, рассказ о вакансии и условиях труда и вопросы от соискателя. Зачастую краткий план собеседования озвучивается в его начале. Это поможет претенденту на должность понять формат беседы и ее блоки, а интервьюеру обозначить рамки и предотвратить собеседование в пространные разговоры или углубление в тонкости мотивации на предстоящем месте работы. У любого заинтересованного в получении работы претендента всегда присутствует волнение. Относиться с пониманием к этому – не только человеческий фактор, но и норма деловой этики. Только расслабившись кандидат может в полной мере презентовать себя и продемонстрировать свои умения и компетенции. Дружелюбная и доброжелательная атмосфера должна сохраняться на протяжении всех этапов сценария интервью. Основных используемых сценариев при этом в компании три: биография, ситуация и структура.

Биографический сценарий построен на жизненных фактах и опыте соискателя. Под опытом подразумевается опыт работы в других организациях, приобретённые знания, достижения, победы и упущения. Обычно в него включают темы образования, куда могут войти вопросы логики выбора учебного учреждения, тренингов, вебинаров, профессиональной литературы и в чем была их необходимость на том или ином этапе карьеры.

В рамках ситуационного сценария соискателю предлагается решать вопросы, которые могут возникнуть в ходе его деятельности. Здесь же предполагается их обсуждение и решение.

Сценарий структурированного собеседования — это свод вопросов, позволяющих изменить уровень необходимых для данной вакансии компетенций и опыта.

Какая бы не была закрываемая позиция, сроки рассмотрения для линейного персонала или небольшой организации должны занимать не более 2 недель. В случае подбора топовых позиций на крупные предприятия срок может быть и до месяца.

Как и любой другой бизнес – процесс, процесс набора персонала должен быть контролируемым как во временных рамках, но детально вникать в каждого кандидата при этом не стоит, так как это приведет к затягиванию решения и ненужной бюрократии. Стоит помнить, что все же это зона ответственности специалиста по подбору персонала.

Возрастной баланс – эта фраза в полной мере характеризует демографическую политику ООО МКК «КапиталЪ-НТ» как в части руководящего, так и линейного персонала.

Цели исследования персонала определяют дальнейшее направление и объем исследования деятельности на различных стадиях управления персоналом. Анализ того, насколько организация обеспечена кадрами, происходит на основе сравнения численного состава текущего отчетного периода к предыдущим в разрезе всех квалификационных групп.

Наглядно информация об уровне обеспеченности персонала представлена в таблице 2.

Здесь для понимания уровня обеспеченности компании кадровым составом необходимо сравнить фактическую численность коллектива по категориям и специфике работы за определенный отчетный период. Динамика движения пропорций административного состава и линейных сотрудников в разрезе трехгодичного периода также приведена в таблице 2.1

На 01.05.2022 года штатное расписание компании 215 человек, из которых:

- руководящий состав – 31 человек;
- линейный персонал 184 человека.

Таблица 2 – Динамика движения пропорции руководящего состава и линейных персонала по годам

Год	Общая численность персонала на 31.12.	Численность административного персонала на 31.12.	Численность основного персонала на 31.12.
2020	86	10	76
2021	137	17	120
2022	199	28	171

Как уже говорилось ранее, основной причиной роста численного состава ООО МКК «КапиталЪ-НТ» является расширение деятельности компании.

Для более детального изучения всех аспектов данного вопроса необходимо обратиться к информации первичного учета. Ниже в таблице 3 приведен сравнительный анализ численного состава коллектива ООО МКК «КапиталЪ-НТ» в рамках 2022 и 2021 года.

Таблица 3 – Численный состав компании и уровень обеспеченности кадрами ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Категория персонала	2021 г.	2022 г.	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2021 год	2022 год
Среднесписочная численность всего персонала, чел. из него:	129	196	67	165,81	100,0	100,0
в т.ч.:						
Руководители	15	21	6	171,42	11,63	10,71
Специалисты	114	175	61	165,14	88,37	89,29

Судя по данным из таблицы 3 выше, можно судить о том, что среднесписочная численность персонала в 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличилась на 67 человек. Темп роста составил 165,81%. В это период отмечается рост численности и руководящего состава, и специалистов. Если при этом анализировать совокупность всех работников ООО МКК «КапиталЪ-НТ», то в 2022 году это 196 человек коллектива, из которого:

- руководители 21 человек;
- специалисты – 175 человек.

Далее стоит наглядно рассмотреть изменения в структуре штатных единиц и их процентное отношение к общей численности на рисунке Б.1, Приложения Б.

В рамках возрастного признака состав компании ООО МКК «КапиталЪ-НТ» представлен различными возрастными категориями, но стоит отметить, что основное большинство составляют сотрудники в возрасте от 30 до 40 человек, коих в компании 94 человека.

Количество персонала в возрасте до 30 лет представлено 79 сотрудниками, а сотрудников старше 40 – 45 человек.

Далее возрастные группы можно оценить в разрезе процентного отношения к общему составу компании (Приложение В, рисунок В.1)

Для расчета среднего стажа работы работника необходимо воспользоваться формулой (1):

$$\overline{X_{a.взв.}} = \frac{\sum x_i f_i}{\sum f_i} , \quad (1)$$

где:

$\sum x_i f_i$ – сумма произведения стажа на число персонала;

$\sum f_i$ – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Средний стаж работы сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ» на 01.05.2023 г

Стаж, лет, x_i	Число персонала, f_i	Удельный вес в %	$x_i f_i$
от 1 до 5 лет	89	41,39	201
от 6 до 10 лет	39	18,14	265
от 10 до 15 лет	41	19,1	391
от 15 до 20 лет	31	14,41	526
от 20 до 25 лет	10	4,65	323
свыше 25 лет	5	2,31	139
Итого	215	100	1845

Средний стаж работы кадровой единицы в организации на 01.05.2023 г. составляет 8,58 лет.

То, насколько эффективно функционирование ООО МКК «КапиталЪ-НТ», в большинстве своем основано на качественном составе персонала компании. Совокупность личных и деловых качеств сотрудников, уровня образования и принятия решений, ведущих к достижению стратегических задач и результатов организации, лояльность персонала к компании.

Что касается признака уровня образования в ООО МКК «КапиталЪ-НТ», то изменения качественного состава здесь видны в таблице 5.

Таблица 5 – Качественный состав персонала ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по уровню образования

-	31.12.2021 год		31.12.2022 год	
	чел.	% от общей численности	чел.	% от общей численности
Высшее профессиональное	78	56,93	125	62,81
Среднее профессиональное	29	21,16	39	19,6
Начальное профессиональное	3	2,19	6	3,01
Среднее общее образование	25	18,25	29	14,57
Общая численность персонала, чел.	137		199	

Также динамика изменений качественного состава персонала представлена на рисунке Г.1, приложения Г.

К 2022 году наметился восходящий тренд квалификационного уровня персонала. Стоит отметить рост численности сотрудников с высшим образованием, со средним (полным) и специальным образованием. Это приводит в свою очередь к росту работоспособности персонала с высшим образованием.

3 Анализ показателей эффективности управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

То, насколько эффективно в компании используются трудовые ресурсы, можно судить и по динамике движения кадров на предприятии. Эти показатели движения за период с 2021 по 2022 год отражены в таблице 2.5.

Тренды изменений состава в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» можно отследить по триггерам приема, выбытия, сменяемости, текучести и общему обороту кадров.

Таблица 6 – Тренды движения кадрового состава ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Темп роста 2021/2020 гг, %	Темп роста 2022/2021 гг, %
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	21,5	94	154,3	437,2	164,15
Принято – всего	87	94	134	108,05	80,63
Выбыло – всего, в т.ч.:	23	42	72	182,61	171,43
по собственному желанию	23	42	72	182,61	171,43
уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины	-	-	-	-	-
Коэффициенты:	4,05	1	0,86	0,25	0,86
оборота по приему					
оборота по выбытию	1,07	0,44	0,46	0,41	1,05
текучести кадров	1,05	0,45	0,44	0,43	0,97

Согласно данным таблицы 6 можно сделать вывод о том, что в ООО МКК «КапиталЪ-НТ» коэффициент текучести в коллективе в период 2020 – 2021 года идет на снижение с уровня 1,05 за 2020 год до уровня 0,45 за 2021 год. Это индикатор того, что в данном период происходит стабилизация кадрового состава в компании с момента начала ее деятельности в 2019 году.

Проводя параллели между 2021 и 2022 годами, стоит отметить, что коэффициенты в рамках этих периодов уже 0,45 и 0,44 соответственно. По факту идет устойчивая тенденция выбытия персонала. Причина тому – издержки функционирования в первый год существования организации. Исходя из этого возникают сомнения в правильности политики управления персоналом. В качестве причин можно выделить несколько факторов. Это могли быть социальные проблемы коллектива, напряженная ситуация в рамках функционирования компании, отсутствие приемлемых условий для ведения деятельности. Причины могут крыться, в том числе, и в мотивации персонала в разрезе указанных периодов.

Анализируя свод факторов, приведших к увольнениям по собственному желанию, можно сделать вывод, что, в основном, она состоит в том, что ожидания требуемого результата и объем возлагаемых обязанностей не сопоставим с размерами оплаты труда. Компания приняла решение уделить внимание причинам увольнения более подобно.

Сделанные в связи с этим выводы прямо указывают на необходимость взять под контроль стабилизацию положения сменности кадров через ряд мероприятий, на это направленных. Поскольку существующие показатели текучести персонала значительно превышают норму данного показателя (20 %). А это в свою очередь приводит к снижению эффективности работы компании.

Если же смотреть в целом на уровень текучести кадров (увольнение сотрудников по собственному желанию) то он весьма значительный и требует принятия мер по мотивации и удержанию сотрудников компании. Отчасти это можно обосновать как высокими требованиями к результатам труда, так и социальной политикой организации.

Практика показывает, что для углубленного анализа причин текучести персонала необходимо регулярно проводить социологические исследования и запросы обратной связи. Это даст возможность изучить происходящие и,

возможно, предсказать предстоящие изменения качественного состава руководителей и специалистов. Если более конкретно, то эти изменения можно отследить части квалификации, стажа работы, образования, возрасте и т.п.

Одним из принципов оплаты труда является превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы.

Проанализируем, как соблюдается данный принцип в Обществе.

В нынешних рамках рыночной экономики, основное большинство предприятий имеют возможность самостоятельного определения формы и системы оплаты труда персонала. При этом нет уравнительной формулы для всех; вводятся различные системы мотивации и премирования: доплаты за совмещение должностей, повышение объема выполненных работ и прочее.

В таких условиях дополнительные и мотивирующие надбавки могут выплачиваться без ограничений. При этом важно учитывать размеры фонда заработной платы, за счет которого и в пределах которого это происходит. Анализируя изменения в рамках фонда заработной платы ООО МКК «КапиталЪ-НТ», рассмотрим таблицу 7.

Таблица 7 – Динамика изменений фонда заработной платы

Категории персонала	2020 г. (тыс. рублей)	2021 г. (тыс. рублей)	2022 г. (тыс. рублей)	Отклонения 2021/2020 (+, -)	Темпы роста, %	Отклонения (+, -) 2022/2021	Темпы роста, %
Фонд зарплаты всего персонала , из него:	11 668	47 313	137 688	35 645	405,5	90 375	219 %
специалисты	10 392	41 778	124 070	31 386	402,02	82 292	297 %
руководители	1 276	5 535	13 618	4 077	433,78	8 083	246 %
средняя заработная плата работников с учетом премиальной части заработной платы	43,4	47,3	137,7	3,9	109	90,4	218%

Согласно данным из таблицы 7 происходит рост фонда заработной платы 2 года подряд.

Фонд оплаты труда в 2021 году значительно вырос в сравнении со значениями 2020 года на 402 % и в 2022 году по сравнению с 2021 году вырос на 219%. Причинами данного роста являются значительное увеличение численности персонала, увеличение окладной части заработной платы и внедрением с конца 2021 года в системе оплаты труда компании премиальную часть заработной платы. Данные положительные тенденции основываются на росте предоставления услуг компании.

Абсолютные числа, даже если они привязаны к контексту и условиям не могут рассказать о использовании фонда заработной платы. Данный показатель не содержит данных о том, насколько выполнены планы или как высоко растут показатели прошлых периодов. Исходя из этого, возникла потребность в определении относительности отклонений по фонду заработной платы.

Для более подробного и детального исследования системы оплаты труда рассмотрим структуру фонда заработной платы компании рассмотрим таблицу 8.

Таблица 8 – Характеристика структуры фонда оплаты труда персонала

Виды выплат	2020 год		2021 год		2022 год	
	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %
Фонд зарплаты						
в т.ч. оплата простоев не по вине сотрудника	11 668,1	100,0	47 313	100,0.	137 688	100,0
окладная (тарифная часть) оплаты труда	11 667,8	99,99	40 027	84,6	90 736	65,9
премиальная часть заработной платы	0,034	0,0003	7 064	14,93	46 762	33,97
суммы материальной помощи	0,119	0,0097	0,222	0,47	190	0,13

Отмечен рост сумм окладной (тарифной) части заработной платы на 343,0% в 2021 г и 227% в 2022 г, значительно выросла с 2022 года доля премиальной части заработной платы в составе системы оплаты труда с 14,94 % в 2021 году до 33,97 % в 2022 году на фоне значительного роста заработной платы снизились выплаты материальной помощи, но это говорит о более редком обращении работников за данной выплаты на фоне значительного увеличения реального дохода. Компания и в 2022 году сохранила все виды материальной помощи и увеличила суммы выплат.

Основным показателем, характеризующим влияние системы вознаграждений на эффективность его развития, является производительность труда работников или выручка от реализации услуг, приходящаяся на 1 работающего, поэтому нами в процессе анализа были исследованы данные о динамике выработки работников (таблица 9).

Таблица 9 - Данные для анализа использования фонда рабочего времени, тыс. рублей

Показатель	2021 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2021 г. от		Отклонение 2022 г. от	
				2020 г.		2021 г.	
				+/-	%	+/-	%
Объем реализации продукции (услуг), тыс. руб.	756 000	2 400 000	4 072 000	1 650 000	320	1 672 000	169,7
Среднесписочная численность работающих, чел	21,5	94	154,3	72,5	437	60,3	164,15
в том числе специалистов	17	85	140	68	500	55	164,7
Удельный вес специалистов, %	79,06	90	90,73	10,94	113,8	0,73	100,81
Среднее количество дней отработано одним специалистом за год, дней	251,3	235	228	-16,3	- 6,48	-7	- 2,98
Продолжительность рабочего дня, ч	8,00	8,00	8,00	0	0	0	0

Продолжение таблицы 9

Показатель	2021 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2021 г. от		Отклонение 2022 г. от	
				2020 г.		2021 г.	
				+/-	%	+/-	%
Общее количество отработанного времени за год, часов	43 221	176 762	289 181	133 541	408,97	112 419	163,6
всеми специалистами, чел-ч	34 144,6	159 085	262 373,9	124 940,4	466	103 288,9	164,9
одним специалистом, чел-ч	2 008,5	1 871,6	1 874,1	- 136,9	- 6,8	2,5	100,13
Среднегодовая выработка	-	-	-	-	-	-	-
1 специалиста, тыс. руб.	44 470,58	28 235,29	29 085,71	-16 235,29	-63	850,42	103,01
1 работника, тыс. руб.	35 162,79	25 531,91	26 390,15	-9 630,82	-73,11	134,88	103,36
Среднедневная выработка 1 специалиста, руб.	176,96	120,15	127,57	- 56,81	-32,1	7,42	106,18
Среднечасовая выработка 1 специалистов, руб.	22,12	15,02	15,94	905,92	- 32,1	0,92	106,12

Расчеты методом цепных подстановок производятся так, что на первом этапе рассчитывается среднегодовая выработка работающего как произведение значений факторов, относящихся 2020 года к 2021 году и 2021 года к 2022 году.

Следующим этапом анализа является последовательный расчет разностей, которые покажут численное значение влияния фактора на выработку (таблица 10). Факторная модель для детерминированного анализа выглядит следующим образом (формула 2):

$$СГВ_{\text{работающего}} = Уд \cdot Д \cdot П \cdot СЧВ_{\text{рабочего}} \quad (2)$$

где $Уд$ – удельный вес специалиста, %;

$Д$ – число рабочих дней одного рабочего в год, чел. – дней;

$П$ - продолжительность рабочего дня, ч;

$SЧВ_{рабочего}$ – среднечасовая выработка рабочего, тыс. руб.

Таблица 10 - Расчет влияния факторов использования рабочего времени на изменение среднегодовой выработки одного работающего в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Удельный вес рабочих специалистов, %	Число рабочих дней одного специалиста в год, чел.-дней	Продолжительность рабочего дня, час	Среднечасовая выработка специалиста, тыс. руб.	Среднегодовая выработка 1 работника, тыс. руб.	Изменения среднегодовой выработки 1 работника, тыс. руб. (+/-)
2020 - 79,06	2020 - 251,3	2020 – 8	2020 - 22,12	44 470,05	
2021- 90	2021 - 235	2021 – 8	2021 - 15,02	28 237,60	- 36,5
2022 – 90,73	2022 - 228	2022 – 8	2022 - 15,94	29 074,56	102,96

В 2022 году произошли изменения по следующим показателям, оказавшим влияние на среднегодовую выработку одного работающего:

- увеличился удельный вес специалистов с 79,06% до 90% на 2021 год и с 90% до 90,73 % на 2022 год.
- среднечасовая выработка одного специалиста уменьшилась на 7,1 руб. за 2021 год по сравнению с 2020 г. по причине внешних факторов – ограничение по продаже допугслуг кредитной организацией, в 2022 году ситуация изменилась в положительную сторону, что повлекло рост среднегодовой выработки на одного работника на 858,24 тыс. руб.

Таким образом, в 2022 году рост выработки был достигнут за счет увеличения среднечасовой выработки одного специалиста и увеличение удельного веса специалистов в структуре персонала Общества.

В Обществе функции управления персоналом осуществляет Управление по работе с персоналом.

Схема управления персоналом представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Схема управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

В Обществе функции управления персоналом осуществляет Руководитель управления по работе с персоналом и специалист по подбору персонала.

Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок - 3 месяца. Период адаптации на предприятии также считается равным 3 месяца.

Рассмотрим показатели прохождения сотрудниками испытательного срока и периода адаптации (таблица 11).

Таблица 11 - Показатели прохождения сотрудниками периода адаптации, чел

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение	Абсолютное изменение
				2021/2020	2022/2021
Принято персонала	87	94	134	7	40
Количество персонала, уволенного в период адаптации и испытательного срока	13	35	43	22	8

Продолжение таблицы 11

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение	Абсолютное изменение
				2021/2020	2022/2021
Затраты на адаптацию принятого персонала, тыс. руб.	696	752	1072	56	320
Затраты на персонал, уволенного в период адаптации и испытательного срока	104	280	344	176	64

Таким образом, более одной трети персонала, который был принят на работу – был уволен в период адаптации и прохождения испытательного срока.

При этом, Общество имеет в связи с этим убытки, в размере 728 тыс. руб. за 3 года, что говорит о неэффективности системы адаптации в Обществе

В Обществе применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Порядок оплаты труда регламентирован Положением об оплате труда. Выплачиваются ежемесячные и разовые премии.

В таблице 12 представлена динамика окладов в месяц специалистов за период 2021-2022 гг.

Таблица 12 - Анализ динамики должностных окладов специалистов, руб.

Категории специалистов	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2021/2020		Изменение 2022/2021	
				+/-	%	+/-	%
2	3	4	5	6	7	8	9
Главные специалисты	51 725	51 725	57 472	0	0	5 747	111,11
Старшие специалисты	34 500	34 500	40 230	0	0	5 730	116,61
Специалисты	28 750	28 750	34 500	0	0	5 750	120%

Согласно таблице 12 должностные оклады всех категорий специалистов имеют тенденцию к увеличению.

Должностной оклад главного специалиста в 2022 году увеличился на 5 747 руб. и составил 57 472 руб. Оклад старшего специалиста увеличился в

2022 году на 5 730 руб. и составил 40 230 руб. Оклад специалиста составил 34 500 руб., что на 5 750 рублей больше, чем в 2021 году.

Далее проанализируем удовлетворенность работников методами стимулирования труда. Данный анализ проведем на основе результатов полученных в результате опроса специалистов.

В опросе участвовали 120 Работников. Анкета опроса представлена в приложении 1.

Результаты опроса представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Результаты опроса работников об удовлетворенности методами материального стимулирования труда, %

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер должностного оклада	24,78	14,16	7,96	33,63	19,47
-размер выплат за интенсивность и высокие результаты работы	33,63	9,29	0,00	23,89	33,19
-размер выплат за качество выполняемых работ	19,91	14,16	8,41	14,60	42,92
-размер выплат за стаж непрерывной работы, выслугу лет	49,56	38,50	0,00	3,10	8,85
-размер премиальных выплат по итогам работы	16,37	14,60	8,41	43,81	16,81
-размер единовременной премии за выполнение важных и особо важных работ	51,33	23,89	0,00	9,29	15,49
-размер единовременной премии к юбилейным датам, проф. праздникам	67,70	5,31	2,21	10,18	14,60

Согласно полученным результатам, было выявлено, что в целом специалисты не удовлетворены размером должностного оклада. 24,78% работников удовлетворены размером должностного оклада. 14,16% скорее удовлетворены, чем не удовлетворены. 7,96% работников затруднились ответить. 33,63% - скорее не удовлетворены, чем удовлетворены, и 19,47% работников не удовлетворены размером должностного оклада.

В целом по таблице, можно сказать, что работники удовлетворены размерами выплат за стаж, размерами единовременных премии за выполнение важных и особо важных работ и размерами выплат к юбилейным датам и профессиональным праздникам. По другим выплатам стимулирующего характера работники не удовлетворены: выплаты за высокие результаты, размеры выплат за качество, размер выплат по итогам работы.

Проанализируем сумму нематериального стимулирования, направляемую учреждением на виды материального неденежного стимулирования (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ затрат на материально-денежное стимулирование, тыс. руб.

Виды материально-денежного стимулирования	Затраты на нематериальное стимулирование		Изменения 2014/2013	
	2021 г	2022 г	+/-	%
2	3	4	6	7
Корпоративные мероприятия	2 520,00	2 332,00	-188,00	92,54
Детские подарки и детские мероприятия	840,00	740	-100,00	88,10
Услуги культурных учреждений	1120,00	1043,44	-76,56	93,16
Итого	4 480,00	4 115,44	-364,56	91,86

Согласно таблицы 14, суммы, направляемые на нематериальное стимулирование, имеют тенденции к снижению. В 2022 году данное снижение произошло на 7,95% по сравнению с 2021 годом, в том числе, расходы на проведение корпоративных мероприятий на 7,46% и составили 2 332 тыс. руб.

Затраты на подарки и мероприятия для детей работников учреждения снизилась на 11,9% и составила 740 тыс. руб.

Затраты на услуги культурных учреждений составили в 2022 году 1043 тыс. руб., что на 6,84% меньше по сравнению с 2021 годом.

В 2022 общие затраты на нематериальное стимулирование снизились на 6,48% и составили 3917,01 тыс. руб.

Проанализируем затраты на нематериальное стимулирование работников (таблица 15).

Таблица 15 - Анализ затрат на нематериальное стимулирование, тыс. руб.

Виды нематериального стимулирования	Затраты на нематериальное стимулирование		Изменения 2022/2021	
	2021 г	2022 г	+/-	%
2	3	4	5	6
Грамоты, медали, памятные подарки	70	73	3	104,29

Согласно таблице 15 затраты на нематериальное стимулирование в 2022 году составили 73 тыс. руб., что на 4,29% больше чем в 2021 году.

Далее проанализируем результаты опроса по нематериальным стимулам (таблица 16). В устном опросе участвовало 142 человек

Таблица 16 - Анализ динамики ответов по нематериальным стимулам

Вопрос	Да	Нет
2	3	4
Знаете ли вы о видах моральных поощрений, существующих в вашей организации?	80	62

Продолжение таблицы 16

Вопрос	Да	Нет
Нужны ли различные виды морального поощрения?	130	12
Какие виды морального поощрения нужны?		
- устная благодарность	12	130
- почетное звание	25	117
- грамоты	20	122
- подарки	120	22

Итак, согласно таблице 16 56,33% работников ознакомлены с методами морального стимулирования. Так же большинство работников, а именно 91,15% считают, что наличие морального стимулирования необходимо в Обществе. Что касается видов морального поощрения, то большинство респондентов считают в Обществе необходимы подарки, остальные виды, такие как устная благодарность, почетное звание и грамоты не особо важны.

На сегодняшний день, Общество ведет несколько направлений по формированию внутрикорпоративной идеи. Такой результат – огромная заслуга службы управления персоналом предприятия. Совсем недавно обществом были выработаны методики по работе с корпоративной культурой.

Рассмотрим корпоративную культуру. Общество проводит позиционирование себя как надежного и перспективного о работодателя. Руководство общества уделяет большое внимание кадровым вопросам. То, что организация ставит во главу угла привлечение менеджеров говорит о том, что коллектив собирается создавать профессиональный.

Понимание того, что требования к дисциплине предъявляются жесткие – вот причина необходимости в кредитной организации. Нарушения, которые причинили ущерб имиджу или финансовому положению Общества наказываются очень сильно – вплоть до увольнения.

Это ещё одно доказательство того, что работа управления по работе с персоналом является целостной по отношению к корпоративной среде.

Ещё одним элементом корпоративной этики служит миссия Общества (или предназначение). Звучит она так: Предоставление финансовых услуг

высокого уровня, чтобы сделать более обеспеченным будущее клиентов, акционеров и общества в целом.

В миссии мы видим отражение главных принципов позиционирования данного Общества, а именно стремление быть полезным для молодых людей, в возрасте от 25-35 лет, экономящих своё время.

Делая вывод, следует отметить, что Общество соблюдает все принципы работы в сфере корпоративной этики и принципов.

Далее проведем диагностику корпоративной культуры.

Диагностика проводится с помощью анкетирования.

В анкетировании участвовали 135 человек.

Согласно исследованию, удовлетворенность трудом зависит от следующих факторов (рисунок 5).

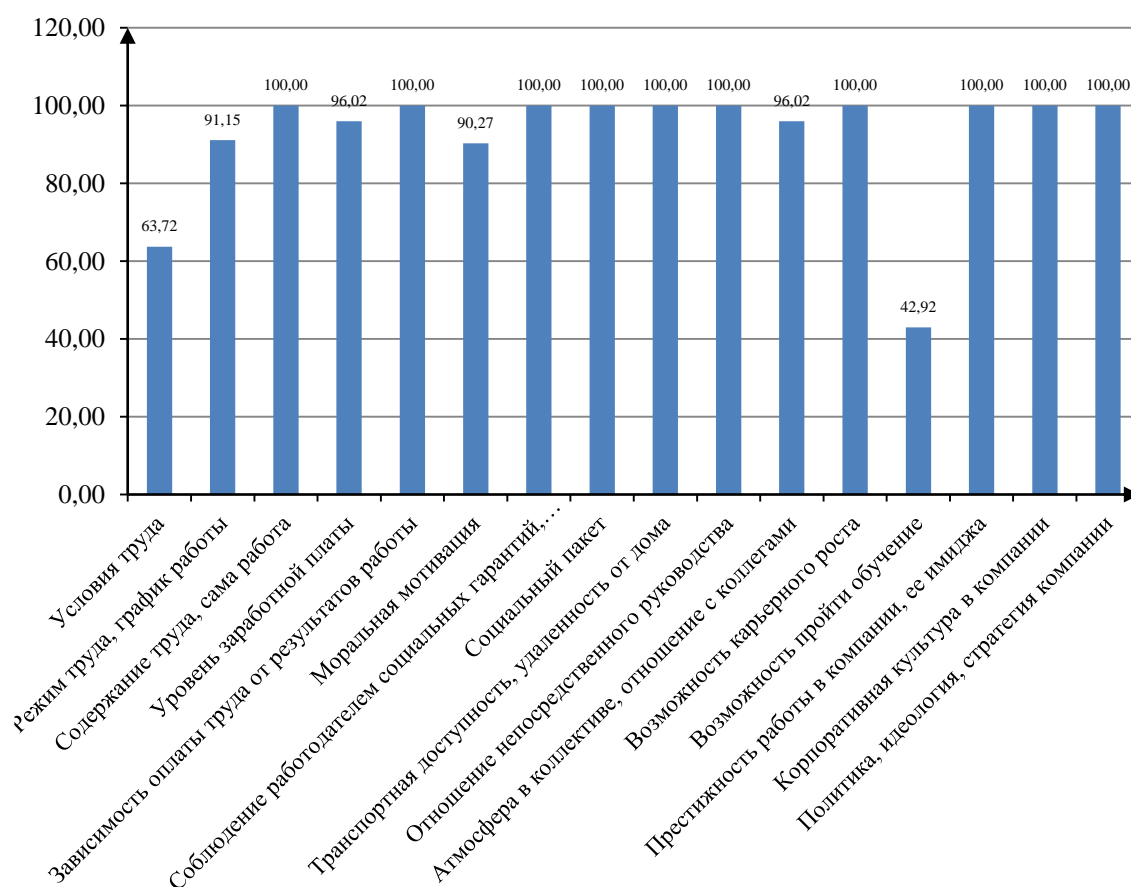


Рисунок 5 - Факторы удовлетворенности трудом, %

Итак, согласно рисунку 5, работники выделили практически все факторы, указанные в анкете.

Далее рассмотрим на сколько указанные выше факторы влияют на удовлетворенность трудом.

Сильно влияют (рисунок 6)

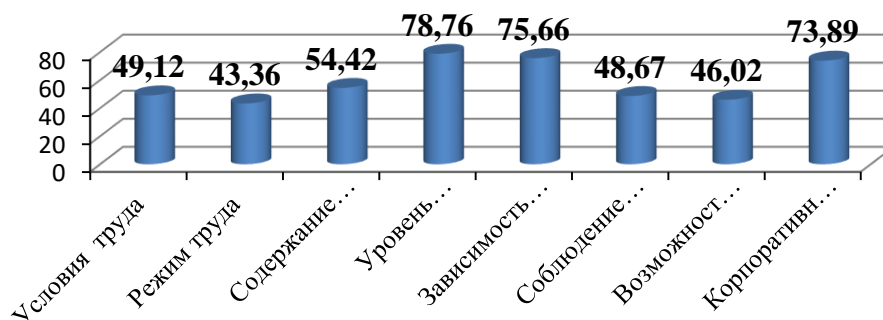


Рисунок 6 - Сильное влияние факторов на удовлетворенность труда, %

Согласно рисунку 6, условия труда сильно влияют 49,12% работников на удовлетворенность труда, режим труда - 43,36%, содержание труда 54,42%, уровень заработной платы 78,76%, соблюдение работодателем социальных гарантий 48,67%, возможность карьерного роста - 46,02%, корпоративная культура 73,89%.

Влияют, но в меньшей степени (рисунок 7).

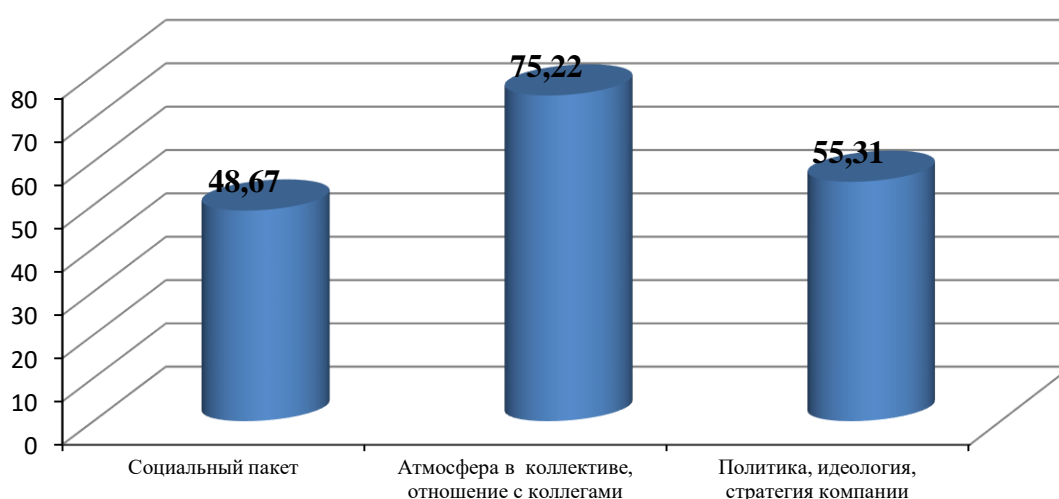


Рисунок 7 - Влияние факторов на удовлетворенность труда в меньшей степени, %

Таким образом, социальный пакет в меньшей степени влияет для 48,67% опрошенных работников, атмосфера в коллективе -75,22%, и 55,31% считают, что политика компании в меньшей степени влияет на удовлетворенность труда.

Не влияют (рисунок 8).

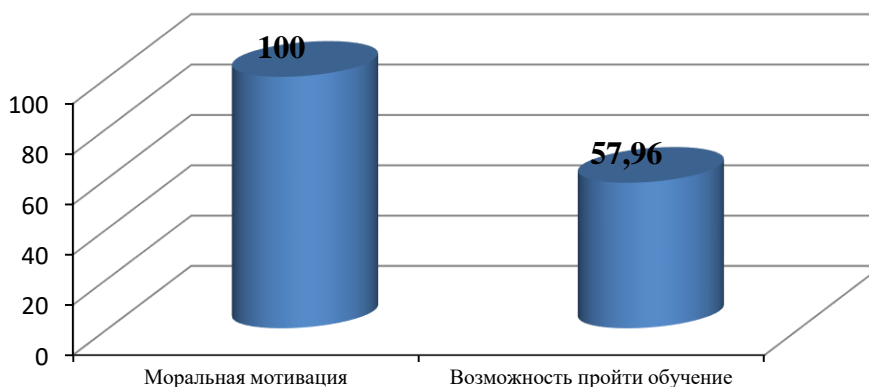


Рисунок 8 - Факторы, не влияющие на удовлетворенность труда, %

Таким образом, 100% работников считают, что моральная мотивация не влияет на удовлетворенность труда и 57,96% считают, что возможность обучения также не влияет на удовлетворенность труда.

Далее проанализируем степень удовлетворенности основными факторами трудовой жизни.

Таким образом, сотрудники Общества в целом не удовлетворены корпоративной культурой Общества.

В итоге проведенного анализа управления персоналом Общества были выявлены следующие недостатки в управлении персоналом (таблица 17).

Таблица 17 - Недостатки в управлении персоналом

Проблема	Составляющие проблемы	Решение
Увеличение текучести кадров	Слабая система адаптации персонала	Совершенствование системы адаптации персонала
Превышение темпов роста заработной платы над темпом роста производительности труда	Коэффициент опережения заработной платы над производительностью труда менее единицы	Внедрение материальной мотивации на основе КРІ
Не эффективность управленческих программ	Существующая система мотивации является не удовлетворительной	Внедрение программы оздоровления персонала

Как вывод можно сделать, что существующая система управления персоналом неэффективна в Обществе. Системы используемые для повышения эффективности персонала не разработаны до конца и требуют внедрить ряд мер направленных на устранение выявленных недочетов.

3 Пути совершенствования управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Анализируя процессы управления персоналом в ООО МКК «КапиталЪ-НТ», приходит понимание того, что в компании есть высокая текучесть кадров, низкая удовлетворенность персонала системой мотивации и несоответствие производительности и заработной платы.

Исправление сложившейся ситуации возможно комплексно, принимая во внимание следующие аспекты:

- работа над совершенствованием мер по адаптации персонала;
- разработка системы оценки результатов труда;
- работа над развитием корпоративной культуры.

В рамках проведенной работы считаю целесообразным проведение следующих мероприятий, описанных ниже.

Работа над совершенствованием мер по адаптации персонала.

Одной из этих мер будет являться распределение вновь принятых сотрудников в рабочие группы по 2 – 3 человека. Психологическая сторона вопроса в следующем: после завершения ранних периодов адаптации новички продолжают между собой общаться. Контакт между собой они поддерживают разными способами, в том числе по телефону, в соц. сетях и мессенджерах. Причина тому – общие или похожие задачи в рамках адаптационной деятельности.

Для освоения в новом коллективе любому новичку нужно время. Период этот эмоционально достаточно сложный, поэтому для психологического комфорта необходим человек, ближе, чем рядовой коллега. В качестве такой родственной души будет напарник по адаптации. Положительных моментов

от этого возникает несколько: минимизация стресса на начальных этапах трудовой деятельности, упрощение вливания в общий большой коллектив, совместное решение первых задач. Уже после создания таких мини-групп по 2–3 человека на 3 день должно происходить знакомство с непосредственным руководителем.

Сейчас в компании существует собственная программа адаптации новичков. Непосредственно после приёма на работу и подписания трудового договора «новобранцы» изучают свою будущую деятельность, нормативные акты и положения общества. Затем происходит их распределение по группам к тимлидам и руководителям в зависимости от состава структурного подразделения. С этого момента начинается общение и обучение, в рамках которых контактируют новички только между собой и наставником. Но есть необходимость уже с первых дней адаптации знакомить новичка не только с рабочими процессами, но и с коллективом в целом. Благодаря этому приему новичок будет чувствовать себя частью команды не только документально, но и морально. Чем больше коллектив, тем большее чувство ненужности и безразличия со стороны коллег может вызвать отсутствие адаптационных мероприятий, чего, конечно же, допустить нельзя.

Прошло три дня, и новый сотрудник начинает понимать специфику бизнес – процессов организации, у него начинает формироваться свое мнение о работе в выбранной им организации. С этого момента можно знакомить его с руководителем, под чьим непосредственным руководством будет происходить будущая трудовая деятельность нового специалиста. В это же время сотрудник задает интересующие вопросы тимлиду, к нему же можно прийти с проблемами и за советом. С другой стороны, такие встречи и обращения новичка создадут о нем приятное впечатление на основании его заинтересованности. Его будут ждать в свою команду после прохождения периода адаптации. Руководителю же важно создать у своего будущего

сотрудника представление о себе не в плане человеческих факторов, а как непосредственным начальником.

С экономической точки зрения такого рода мероприятия не несут за собой значительных экономических трат, но польза неоспорима. На подобных «летучках» - встречах у нового сотрудника есть возможность решить все беспокоящие его вопросы и получить ценные советы от первых лиц: не только наставников, но и непосредственного руководителя. В свою очередь это даст абсолютно положительный эффект в адаптации сотрудника. Он приобретёт уверенность в том, что в нем заинтересованы, в него вкладываются и дают все для дальнейшей успешной работы. У сотрудника сформируется желание поскорее закончить стажировку, приступить к своей работе и быть частью команды.

Представление коллективу на этапе обучения. Данный этап является логическим продолжением предыдущего этапа. Положительный эффект знакомства нового сотрудника с будущим руководителем неоспорим и несет много плюсов. Но кроме непосредственного начальника, новый сотрудник должен знакомиться с коллективом и понимать свое место в нем и вклад в общее дело. Отсюда формируется предложение о том, чтобы после знакомства с руководством происходило знакомство с будущими коллегами. Новичок должен быть представлен группе, в которой предстоит его трудовая деятельность. Если точнее, это даст новенькому возможность наладить общение с коллегами на ранних этапах адаптации и обучения. Это также возможность узнать окружающих его людей, сформировать о них свое мнение. Далее последуют общие интересы, обмены впечатлениями, темами для разговоров. Знакомство лучше начать с тимлидов групп, который будет в последствии помогать ему по возникшим вопросам. Все вышперечисленное позволит провести процесс адаптации максимально быстро и комфортно без каких-либо экономических затрат для организации.

Обратная связь для новых сотрудников. Специфика работы компании накладывает свой отпечаток на нового сотрудника в виде сильного стресса. Это и негатив от клиентов, и огромные объемы новой пока информации, и новые неизвестные пока программы и софт, это и незнакомые люди – коллеги. Чтобы не нагнетать обстановку и уменьшить уровень негатива, необходимо давать сотруднику полноценную обратную связь по всем правилам ее предоставления.

В таблице 18 наглядно представлено планирование предоставления и получения обратной связи, которые необходимы по итогу окончания первичного обучения и определения в группу. Обратная связь более всего актуальна спустя один день и не должна занимать более одного часа по времени.

Таблица 18 - Планирование предоставления и получения обратной связи новых сотрудников

День проведения обратной связи	Исполнитель	Цель обратной связи
День 1	Руководитель	Выявление зон роста (трудности работы с софтом, проработка скриптов и возражений)
День 3	Наставник	Закрепление полученных ранее знаний
День 5	Руководитель	Выявление рисков факторов, личные коммуникации с сотрудником на данную тему. Одобрение развития. Наглядная демонстрация первичных результатов деятельности
День 7	Наставник	Работа в рамках обратной связи от руководителя по итогу личной беседы. Обсуждение текущей ситуации и вопросов, похвала и поддержка.
День 9	Руководитель	Обсуждение текущих вопросов и возникших ситуаций, разбор показателей, похвала и поддержка
День 11	Наставник	Корректировка рабочих процессов
День 13	Руководитель	Калибровка и обмен опытом с другими участниками коллектива.

Получение, корректировка и усовершенствование своих знаний – неоспоримые плюсы обратной связи, к которым добавляются постоянный

контакт с наставниками и коллегами адаптационной группы. Моральная поддержка и похвала позволят поддержать новичка в трудных для него период вливания в коллектив и рабочие процессы. По итогу новый сотрудник получит возможность объективной оценки собственного развития на профессиональном уровне и позитивное взаимодействие с коллегами. Так будет формироваться причастность к команде и будущим результатам.

Совершенствование системы мотивации на базе KPI.

Твердая гарантированная оплата труда в качестве оклада не является для сотрудников мотивом к развитию, к повышению эффективности и результативности труда и увеличению объемов проделанной работы. Это идет в разрез со стратегией роста компаний: повышение объемов, темпов и качества производства и предоставляемых услуг и эффективности персонала.

Здесь стоит упомянуть такое аспекта как KPI.

KPI (Key Performance Indicator) – числовые показатели деятельности, помогающие измерять степень достижения целей и оптимизации процессов в части результативности и эффективности. Другими словами, KPI – это индикатор уровня фактических результатов.

Хоть при переводе на русский дословно KPI это «ключевой показатель эффективности», корректнее считать KPI отношением достигнутого результата к затраченным на него ресурсам. KPI является вспомогательным индикатором при измерении и других параметров эффективности. В итоге вернее называть KPI «ключевым показателем деятельности».

Использование KPI делает систему мотивации прозрачной и понятной: плановые и фактические показатели зафиксированы, а руководитель имеет понимание о направлении стимулирования подчиненных. Сотрудник же со своей стороны знает размер вознаграждения, который он получит или не получит при выполнении или невыполнении обозначенных условий.

Формула совокупного дохода при наличии системы мотивации такова (формула 3):

Совокупный доход = Окладная часть + Мотивационная часть (3)

Описание системы мотивации с использованием КРІ приведено в таблице 19.

Таблица 19 - Системы мотивации с использованием КРІ

Целевые значения КРІ	Вес КРІ	Норма	Цель	Факт	Макс. премия
Качественный показатель	0,2	0,8	1	0,9	8 046,00
Выполнение плана	0,4	0,5	1	0,75	16 092,00
Дисциплина	0,4	0,8	1	0,9	16 029,00
Итого	-	-	-	-	40 230,00

Базовая ставка премии специалиста управления андеррайтинга 100% от должностного оклада, т.е. 40 230 руб.

Расчет премии:

$$\text{Качество работы} = \frac{\text{факт}-\text{норма}}{\text{цель}-\text{норма}} \cdot 8\,046 = \frac{1-0,8}{1-0,8} \cdot 8\,046 = 4\,023 \text{ руб.}$$

$$\text{Выполнение плана} = \frac{\text{факт}-\text{норма}}{\text{цель}-\text{норма}} \cdot 16\,092 = 8\,046 \text{ руб.}$$

$$\text{Дисциплина} = \frac{1-0,8}{1-0,6} \cdot 16\,092 = 8\,046 \text{ руб.}$$

Для каждого мотивационного показателя существует три коэффициента эффективности:

– базовое значение – стартовая точка начала отсчета результативности

– нормативное значение – минимальный уровень достижения с поправками на рыночную ситуацию, специфику работы, особые возможности сотрудника. Считается удовлетворительным уровнем выполнения

– целевое значение – уровень выше нормативов, то значение, к которому необходимо стремиться.

При данных условиях премия по каждому из значений КРІ рассчитывается в процентном отношении фактического отношения к нормативному.

Развитие сектора корпоративной культуры за счет внедрения велнес – программ.

Развитие культуры и спорта являются приоритетными не только в рамках организации, но в масштабах страны. Курить давно уже не модно, а здоровый образ жизни все набирает обороты, увеличивая ряды своих приверженцев. В связи с этим вопрос внедрения спортивных программ для сотрудников крайне актуален.

Здесь преследуются несколько целей:

- оздоровление работников ООО МКК «КапиталЪ-НТ»;
- сохранение трудовых резервов в сезон простуд;
- профилактика профессиональных недугов;
- обеспечение психологического комфорта и физического развития персонала;
- улучшение социального климата в коллективе;
- повышение лояльности к компании.

В связи с этим за счет компании сотрудникам Общества предоставлена возможность посещения спортивных и фитнес центров во внерабочее время.

В компании с помощью телеграмм канала был проведен опрос на уровень заинтересованности в проведении спортивных мероприятий. Выявленные в результате опроса предпочтения отражены на рисунке 8.

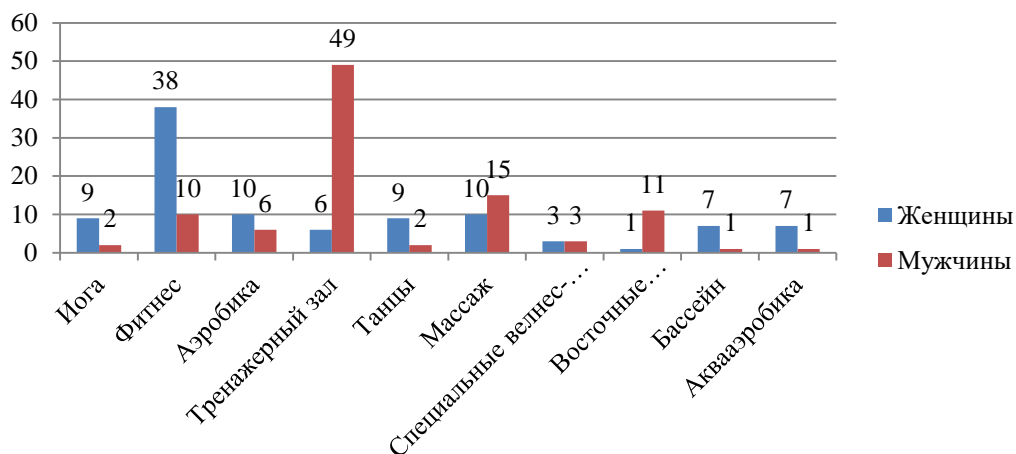


Рисунок 8 - Выбранные виды спортивных программ в процентном соотношении ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Согласно результатам опроса, женская половина коллектива предпочла посещение программ фитнеса и заинтересованность составила 38%. Мужчины более охотно согласились на тренажёрный зал – 49%.

Выявленные пожелания по временным рамкам посещения спортивных учреждений отражены на рисунке 9.

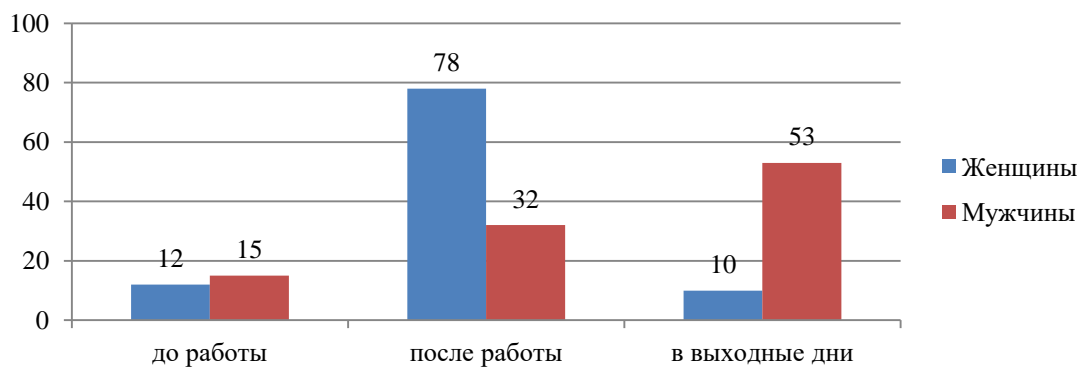


Рисунок 9 - Время посещения спортивных учреждений

По итогам опроса основное количество женщин готовы посвятить спорту время после работы в будни – 78%, мужчины предпочли время на выходных – 53%.

Проведенный анализ пожеланий сотрудников общества по содержанию спортивных учреждений приведен ниже на рисунке 10.



Рисунок 10 - Анализ пожеланий работников ООО МКК «КапиталЪ-НТ», %

Женщинам в рамках дополнительных услуг спортивных центров было важно наличие бассейна – 66%, мужчинам предпочтительнее было наличие сауны – 91%.

Анализ ближайших к офису спортивных центров г. Самары сведен в таблицу 20.

Таблица 20 - Анализ близлежащих центров по выбранным предпочтениям

Название	Виды программ	Местоположения	Вид площадки	Наличие бассейна, сауны	Скидки корп. клиентам
Skazka	Танцы, фитнес, тренажерный зал, йога	ул. Стара-Загора, 172А	Закрытая	Сауна, СПА	20 %

Продолжение таблицы 20

Название	Виды программ	Местоположения	Вид площадки	Наличие бассейна, сауны	Скидки корп. клиентам
Fitness House	Тренажерный зал, фитнес, аэробика, йога, стрейчинг, бассейн	ул. Стара Загора, 58	Закрытая	Сауна, Бассейн, СПА	10%
Matreshka Plaza	Тренажерный зал, фитнес, аэробика, йога, стрейчинг, бассейн	ул. Енисейская ул., 62А	Закрытая	Сауна, Бассейн, СПА	8%

Исходя из данных таблицы 20 для работников Общества предпочтительным является Skazka, который находится не далеко от офиса Общества, имеет закрытую площадку, предпочтительные виды программ. Скидка для корпоративных клиентов составляет 20%.

Анализ затрат на корпоративный фитнес приведен в таблице 21.

Таблица 21 - Анализ затрат на корпоративный фитнес

Программа	Стоимость посещения 1 человека в месяц, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Велнес	21.6	3 888,00
Итого	-	3 888,00

Исходя из данных анализа, годовые затраты на спортивные занятия будут составлять 3 888 000 рублей.

3.2 Обоснование предложенных мероприятий в разрезе экономических и организационных факторов

Предложенные выше направления в рамках усовершенствования системы управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ» необходимы для достижения нескольких экономических целей Общества.

Рассмотрим таблицу 22.

Таблица 22 - Экономические цели совершенствования управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Цели	Критерии оценки
Снижение коэффициента текучести кадров	Процентное снижения коэффициента текучести кадров за отчетный период
Снижение производительности труда	Процент увеличения выработки на 1 работника за отчетный период
Низкая система мотивации	Процент увеличения доходов Общества за отчетный период

Указанные мероприятия направлены на снижение текучести кадров как на стадии приема и адаптации новых сотрудников, так и в рамках текущего состава сотрудников. КРІ дает возможность снижения размера фонда оплаты труда в части окладной части дохода сотрудников и одновременно с этим повысить заинтересованности сотрудников на результат, нужный для компании в данный момент. Внедрение корпоративного спорта в жизнь коллектива укрепит корпоративную культуру и снизит заболеваемость персонала. Вкупе методы приведут к увеличению лояльности сотрудников, повышению производительности труда и, как следствие, росту самой компании и ее доходов.

Результат от внедренных мероприятий можно измерить пропорцией затрат на введение переложений к ожидаемой экономической выгоде. Возможные затраты обобщены в таблице 23 ниже.

Таблица 23 - Предположительные затраты на внедрение методов

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат, тыс. руб.
Совершенствование системы адаптации персонала	Не подразумевает затрат	0
Внедрение материальной мотивации на основе KPI	Не подразумевает затрат	0
Внедрение программы оздоровления персонала	Оплата предоставления услуг по спортивным мероприятиям	3 888,0
Итого	-	3 888,0

Планируемые прибыли от инвестиций компании в мероприятия по улучшению системы управления кадрами представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Планируемые прибыли от внедрения комплекса мероприятий, направленных совершенствование управления персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
Понижение коэффициента текучести кадров	Есть основания предполагать, что совершенствование адаптации снизит текучесть нового персонала на 10 человек в год. Таки образом, текучесть кадров составит : $22/280=0,079$. Текучесть кадров до внедрения мероприятия 0,114.	Снижение текучести кадров на 30,7%
Внедрение материальной мотивации на основе KPI	Предполагается, что внедрение материальной мотивации повысит доходы банка на 1,5%. Следовательно, производительность труда увеличится на 1,5%.	Увеличение дохода Общества на 1,5% - 61 080 тыс. руб. Выработка составит на работника составит 16,18 тыс. руб./чел. час Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы составит 1,02.

Продолжение таблицы 24

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
Внедрение программы оздоровления персонала	Предполагается, что внедрение программы оздоровления персонала позволит повысить доход Общества на 0,5%	Увеличение дохода Общества на 0,5% - 1610,48 тыс. руб. Годовой экономический эффект составит: 183 240 тыс. руб.

Из данных таблицы 24 следует, что в случае введения в процессы компании рекомендованных мероприятий, доходы компании возрастут на 0,5%, что равно 183 240 тыс. руб. головой прибыли. На фоне этого показатель текучести кадров снизится на 30,7%, выработка на 1 работника увеличится до 16 18 тыс. руб./чел в час.

Исходя из расчета, экономическая целесообразность и выгода от рекомендованных методов усовершенствования системы управления кадрами обоснована.

Заключение

По итогам проведенной деятельности в результате подготовки к выпускной квалификационной работы в рамках Общества была достигнута цель исследования - мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в микрокредитной компании на примере ООО МКК «КапиталЪ-НТ» разработаны и на текущий момент находятся на стадии внедрения.

Исследовательские задачи во время написания работы решались совместно с руководителями структурных подразделений, представителями линейного персонала и руководителем управления кадрами ООО МКК «КапиталЪ-НТ», изучались источники, литература, нормативные акты и регламенты компании.

Выполненные задачи проекта нашли отражение в результатах исследования:

Управление по работе с персоналом в составе директора по персоналу, руководителя управления по работе с персоналом и специалиста по набору персонала выполняет задачи по кадровому сопровождению и управлению персоналом ООО МКК «КапиталЪ-НТ». Качество их работы напрямую зависит от загруженности задачами компании по поиску и подбору кадров и от состава самого управления. Зависимость при этом прямая: недостаточная загруженность задачами создает профицит работников кадровой службы и увеличивает косты организации. Но ситуация на рынке труда не стабильна, а задачи и стратегии компании весьма мобильны и динамичны. Поэтому возникновение ситуации, когда у кадровых работников может случиться повышенная загруженность, вполне вероятна. И если большой объем работы будет иметь постоянный характер, это приведет к снижению качества подбора, адаптации и сопровождения персонала. При этом действует правило численности кадровой службы – один сотрудник на 100 человек коллектива.

Целью управления по работе с персоналом является качественное управление и конкурентоспособность на рынке труда и для действующих сотрудников компании.

Производительность труда в полной мере отражает правильность и эффективность использования человеческих ресурсов в компании. А в случае роста этой эффективности можно делать вывод о том, что мотивационные программы работают по заданному сценарию. При этом замерить рост эффективности можно как в натуральном измерении, так и в денежном.

Результаты исследования, отраженные во второй части работы помогли выявить следующие аспекты:

Компания ООО МКК «КапиталЪ-НТ» прочно входит в десятку крупнейших микрофинансовых компаний России и является одним из лидеров этого рынка.

На сегодня деятельность компании это финтех услуги, позволяющие клиентам комфортно закрывать своих срочные потребности.

В компании существует кадровую политику, имеющую в основе своей принцип «лучшие кадры – лучший результат».

В рамках анализа обеспеченности Общества трудовыми ресурсами, выяснилось, что за анализируемый период произошло снижение состава. Работники разных категорий составляют костяк персонала. Значительную часть составляют работники в возрасте 25-35 лет, имеющие высшее образование и стажем работы не менее 1 года. Организация не обладает системой адаптации персонала, а система отбора работников в организацию несовершенна.

Рыночный анализ кадрового состава показал, что в Общества наблюдается рост текучести персонала. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами подъема зарплаты менее 1%, персонал банка неудовлетворен методами мотивации и управления персоналом.

Исправление сложившейся ситуации возможно комплексно, принимая во внимание следующие аспекты:

- работа над совершенствованием мер по адаптации персонала;
- разработка системы оценки результатов труда;
- работа над развитием корпоративной культуры.

Затраты на реализацию комплекса мероприятий составят 3 888 000 рублей в год.

Имеется возможность внедрения предложенных рекомендаций, которые в свою очередь будут направлены на повышение эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Список используемой литературы

1. Банковское дело. Управление и технологии: Учебник / Под ред. А.М. Тавасиева. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 671 с.
2. Банковское дело: Учебник / Под ред. Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с.
3. Белозеров, С.А. Банковское дело: Учебник / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - М.: Проспект, 2015. - 408 с.
4. Белотелова, Н. П. Деньги. Кредит. Банки [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Н. П. Белотелова. - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2014. - 400 с.
5. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. – 2013. – №8. – С. 31–66.
6. Берг О. Психологическая мотивация // Кадровый вопрос. – 2014. – №3. С. 18–24.
7. Битулева Н.Д. Потеря мотивации, или Как настроить персонал на длительную работу // Банковский ритейл. – 2014. – №3. – С. 52–58.
8. Бортников Г.П., Коваль В.П. Мировые тенденции в мотивации топ-менеджеров банка // Управление в кредитной организации. – 2014. – №4. – С. 95–110.
9. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник / М. И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 368 с.
10. Варданын И. Система мотивации персонала и ее совершенствование // Кадровик.ру. – 2014. – №12. – С. 76–82.
11. Веснин В. Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М.: Элит-2000, 2014. – 304 с.

12. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: МГУ, 2015. – 341 с.
13. Герш М.В. Еще раз о мотивации // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – №9. – С. 48–52.
14. Данилова Е., Лапинский В. Проверяйте мотивацию кандидата, и «засланный казачок» не проникнет к вам в компанию // Управление персоналом. – 2014. – №16. – С. 5–15. 14.
15. Захарова Т. И., Гаврилова С. В. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-метод. комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 216 с. 16.
16. Зенирова А. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. – 2014. – №14. – С. 57–66. 17.
17. Игольникова И. Мотивационные факторы непрерывного профессионального развития // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2013. – №5. – С. 112–116.
18. Квалификационный справочник должностей служащих. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
19. Ковальчук А. За «большое спасибо» // Консультант. – 2014. – №15. – С. 58–62.
20. Козлова Т. «Зазеркалье» мотивации // Кадровик.ру. – 2014. – №5. – С. 68–70.
21. Кокорев В. П. Мотивация в управлении: Курс лекций / В. П. Кокорев. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2015. – 314 с.
22. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: Учебное пособие / М. А. Коргова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 456 с.
23. Костерина, Т.М. Банковское дело: Учебник для академического бакалавриата / Т.М. Костерина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 332 с.

24. Лаврушин, О.И. Банковское дело: современная система кредитования: Учебное пособие / О.И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева. - М.: КноРус, 2014. - 360 с.
25. Либерман К. Материальная мотивация // Кадровый вопрос. – 2014. – №3. – С. 8–17.
26. Ляховский В. Управление риском материальной мотивации персонала. Аудиторский аспект // Бухгалтерия и банки. – 2014. – №5. – С. 9–15.
27. Мамонов Е. Зарплату увеличивать не будем. Что предложить взамен? // Налоговый учет для бухгалтера. – 2015. – №2. – С. 68–76.
28. Мамонов Е. Как разработать систему мотивации для сотрудников отдела кадров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – №9. – С. 76–84.
29. Мамонов Е. Мотивируем сотрудников: с чего начать // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. – №6. – С. 72–79.
30. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 387 с.
31. Махотина-Гараева М.А. Построение системы корпоративного обучения персонала с целью мотивации и развития талантов в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №10. – С. 45–48.
32. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. – М.: Синергия, 2014. – 640 с.
33. Мотивация персонала: методическое пособие / Сост. В. И. Герчиков и др. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2005. – 116 с.
34. Овчинникова, Т.И., Кобелева С.В. Современная концепция стимулирования деятельности работников [Текст]// Кадры предприятия. – 2014. - № 10. – С. 97-101.

35. Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: Учебное пособие / Р.Г. Ольхова. - М.: КноРус, 2014. - 304 с.
36. Перегудов. С. Кризис корпоративной модели российского бизнеса [Текст]/С. Перегудов //Международная экономика и международные отношения. – 2015. - №5. – С.32-41.
37. Перетятыко, Н.М. Банковское дело. Управление в современном банке: Учебное пособие / Н.М. Перетятыко, А.А. Рождествина. - М.: КноРус, 2014. - 304 с.
38. Персикова, Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России: сопоставительный анализ корпоративных культур в российских и иностранных организациях [Текст] /Т.Н. Персикова // ВМУ. Сер.19 Лингвистика и межкультурная коммуникация. – 2014. – №1. – С.159 - 169.
39. Покровская О. Мотивация в подарок // Кадровик.ру. – 2013. – №10. С. 74–77.
40. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации / И. П. Пономарев. – М.: Эдиториал УРСС, 2015. – 224 с.
41. Попов, Б. Формирование корпоративной культуры [Текст]/Б. Попов //Управление персоналом. – 2014. - №4. – С.61 - 63.
42. Разу, М.Л. Банковское дело. Современная система кредитования (Бакалавриат и Магистратура) / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2014. - 360 с.
43. Рейтинг способов мотивации труда, выгодных как для компании в налоговом плане, так и для работников // Российский налоговый курьер. – 2013. – №4. – С. 62–73.
44. Румянцева З.П. Менеджмент организации [Текст]/ Саломатин Н.А.; Инфа-М, 2014. - 256 с.
45. Рыбина О. Обед с начальником и другие нестандартные способы мотивации сотрудников // Консультант. – 2014. – №1. С. 32– 34.
46. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2013. – 281 с.

47. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2014. – 416 с.
48. Финансы и кредит: Учебник / А.Н. Трошин, Т.Ю. Мазурина, В.И. Фомкина. - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 332 с.
49. Цветаев В. М. Управление персоналом / В. М. Цветаев. – СПб: Питер, 2013. – 227 с.
50. Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.

Приложение А

Организационная структура ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

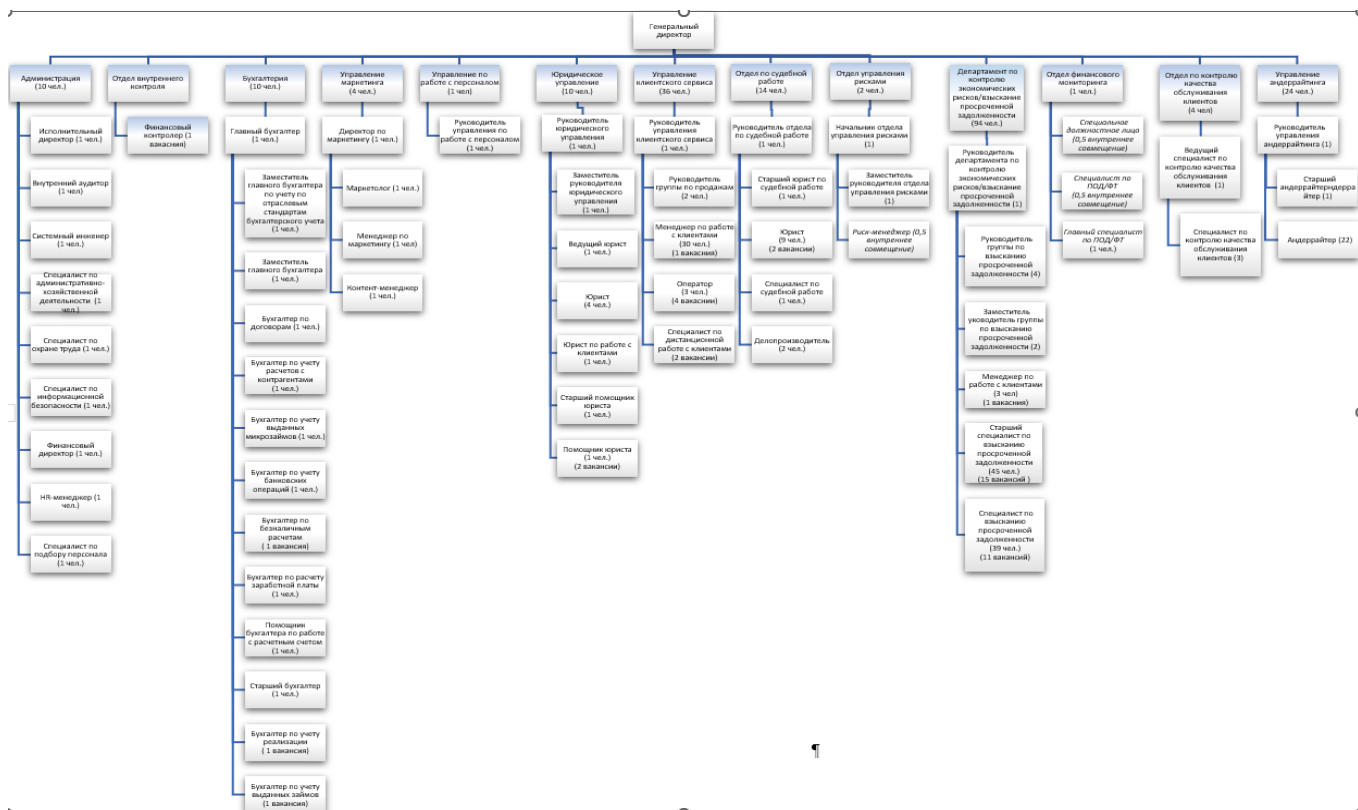


Рисунок А.1 - Организационная структура ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

Приложение Б

Динамика структуры коллектива ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по категориям



Рисунок Б.1 – Динамика структуры коллектива ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по категориям

Приложение В

Схема распределения сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по возрастным критериям

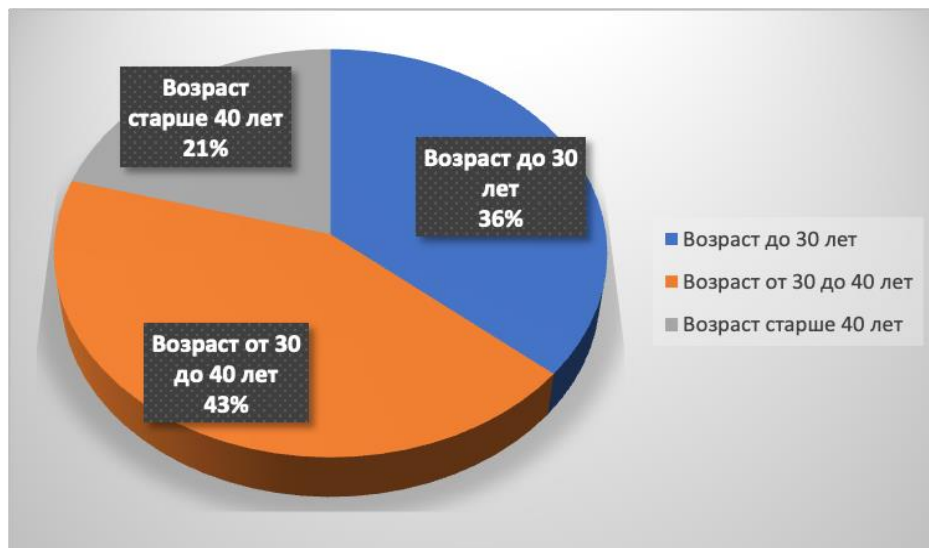


Рисунок В.1 – Схема распределения сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ» по возрастным критериям

Приложение Г

Динамика качественного состава сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ»

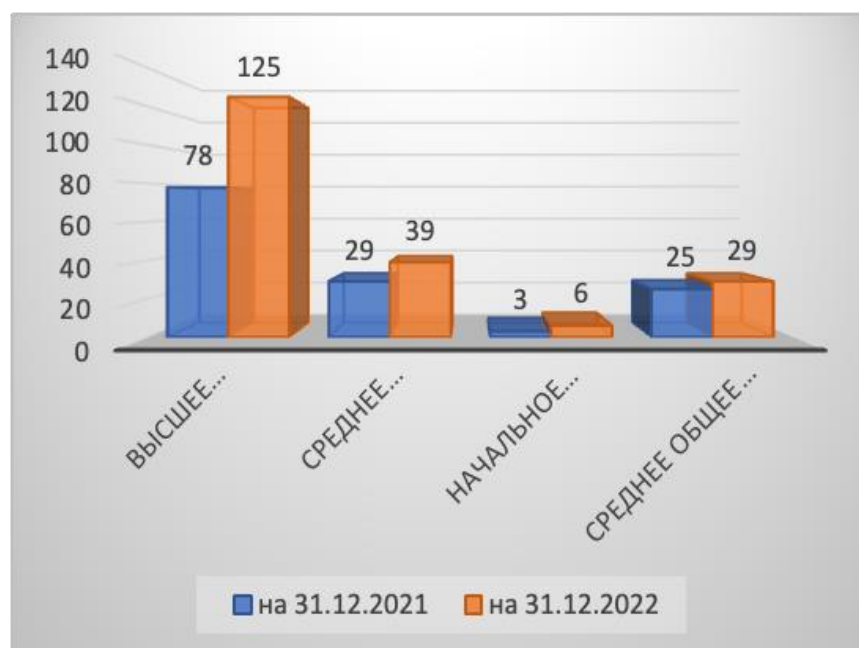


Рисунок Г.1 – Динамика качественного состава сотрудников ООО МКК «КапиталЪ-НТ»