



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Направление 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Бакалаврская работа

Тема работы
Совершенствование процесса подбора и расстановки персонала (на примере ООО «Компания Холидей»)

УДК 005.953

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Журавлева Галина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39, 40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51, 52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21, 22,23,24,25,26,27,43,70,71)

	планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55, 56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И11	Журавлева Галина Александровна

Тема работы:

Совершенствование процесса подбора и расстановки персонала (на примере ООО «Компания Холидей»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	17.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам: «Методы оценки управления организацией» «Психология управления персоналом» «Инновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебно-методические издания
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Поставлены следующие задачи: изучить сущность и особенности процедуры подбора персонала; выявить специфику расстановки персонала на современном предприятии; разработать проект совершенствования технологии подбора и расстановки кадров на ООО «Компания Холидей». 2. Цель – провести анализ эффективности существующей системы подбора и расстановки кадров, выявить проблемы современной технологии использования рабочей силы на предприятии ООО «Компания Холидей» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки в данной организации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Особенности организации процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях.	
2. Реализация кадрового потенциала ООО «Компания Холидей»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	22.12.2015г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		22.12.2015 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И11	Журавлева Галина Александровна		22.12.2015 г.



федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		17.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.01.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
04.05.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	- отлично	

35 – 38	- очень хорошо
31 – 34	- хорошо
27 – 30	- удовлетворительно
22 – 26	- посредственно
17 – 21	- условно неудовлетворительно
0 – 16	- безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., Профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 115 с., _____ 8 рис., 23 табл., _____ 56 источника.

Ключевые слова: методы управления персоналом, совершенствование, управление персоналом, подбор персонала, расстановка персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является торговое предприятие ООО «Компания Холидей».

Цель выпускной квалификационной работы провести анализ эффективности существующей системы подбора и расстановки кадров, выявить проблемы современной технологии использования рабочей силы на предприятии ООО «Компания Холидей» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки в данной организации.

В процессе исследования проводились социологические исследования. Ответы персонала фиксировались с помощью анкет.

В результате исследования был разработан проект совершенствования технологии подбора и расстановки кадров.

Степень внедрения: рекомендации по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала ООО «Компания Холидей».

Область применения: рекомендации по совершенствованию персонала, могут быть использованы на предприятии, в организации, а так же в фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: подбор и расстановка персонала в соответствии с предложенными способами способствует улучшению экономической эффективности организации.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик совершенствования подбора и расстановки персонала.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей управления организацией и работников подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии кадровой политики, методы, принципы и технологию управления персоналом.

Субъект – «организация», рассматриваемая, как целостный организм, но часто нужно рассматривать и персоналии: руководство или хозяев организации, представляющих ее интересы, персонифицирующие их, определяющие особенности и поведение организации.

Управление – функция организованных систем, обеспечивающая сохранение определенной структуры, поддержание деятельности, реализацию программ и целей. Социальное управление – воздействие на общество с целью сохранения качественной специфики, его упорядочения, совершенствования и развития. Разделяют стихийное управление и сознательное.

Подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей.

Отбор персонала – это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность. Формулирование требований к соискателям в объявлении о поиске персонала.

Работник - лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

СОДЕЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	11
ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССАНОВКИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	15
1.1.Понятие и особенности организации процесса подбора персонала.....	15
1.2.Специфика расстановки персонала на современном предприятии.....	28
1.3.Российский и зарубежный опыт подбора и расстановки персонала.....	33
ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО «Компания Холидей».....	42
2.1. Общая характеристика и анализ кадрового потенциала предприятия Магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».....	42
2.2. Анализ процесса подбора и расстановки персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».	55
2.3. Выводы и задание на организационное проектирование.....	69
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ ДИСКАУНТЕРЕ ООО «Компания Холидей».....	74
3.1. Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей».....	74
3.2. План внедрения проектных предложений.....	82
3.3. Социальная и экономическая эффективность проектных мероприятий.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что подбор и расстановка кадров – важный шаг в формировании бизнеса, так как сохранение и развитие сотрудников с учетом интересов организации имеют решающее значение для успешного управления персоналом.

В современном быстроменяющемся динамичном мире необходимо меняться и двигаться вперед непрерывно просто для того, чтобы выжить. Уже мало просто обладать знаниями и умениями, ими надо уметь грамотно пользоваться, чтобы они могли принести максимальную выгоду.

Приспосабливаясь к изменениям и подвергаясь влиянию внешней среды современным организациям необходимо быть способными формировать потенциал, который будет помогать не только своевременно и адекватно реагировать на воздействия изменяющейся внешней среды, но и даст возможность самой организации изменять окружающую среду, эффективно управлять развитием и функционированием различных подсистем и элементов организации.

На современном высоко конкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники. Именно поэтому качественное комплектование кадров и постоянный контроль соответствия состава персонала потребностям организации является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом решающую роль в современной высоко конкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из сотрудников. Заполучить хорошего работника, найти ему место в команде, на котором он мог бы максимально проявить все свои знания, навыки и способности – означает для организации получить

значительное преимущество перед конкурентами, а, значит, возможность наращивать прибыль, привлекать больше клиентов, завоевывать большие рыночные доли и иметь возможность быстрее развиваться.

Поэтому функции подбора и расстановки кадров на предприятии считаются одними из наиболее важных в современных условиях. Особенностью подбора персонала в отличие от отбора является то, что когда осуществляется подбор персонала его знания, умения, навыки, способности и личностные качества сопоставляются с требованиями должности, в то время как при проведении отбора кандидатов их характеристики сопоставляют друг и другом, с целью выбора наиболее высоких.

Изученность проблемы. Вопрос подбора и расстановки персонала в современной теории и практике управления персоналом интересует многих ученых. Р. Д. Гудгард исследует развитие представлений и технологий в области подбора персонала, М. Корсаков, А. Стороженко¹ анализируют опрос об эффективности технологий подбора персонала в организации, М. Б. Курбатова, М. И. Магура рассматривают современные технологии использования рабочей силы на предприятии, А. Я. Кибанов² рассматривает конкретные методы подбора и расстановки персонала на предприятии.

Подбор и расстановка персонала – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам.

Цель работы: провести анализ эффективности существующей системы подбора и расстановки кадров, выявить проблемы современной технологии использования рабочей силы на предприятии ООО «Компания Холидей» и на

¹ Алексéй Петро́вич Стороже́нко (1805—1874) — украинский писатель.

² Кибанов Арда́льон Яковле́вич - доктор экономических наук. Заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, профессор, заслуженный деятель науки РФ, лауреат премии Правительства РФ в области образования.

основе этого разработать мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки в данной организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Изучить сущность и особенности процедуры подбора персонала.
2. Выявить специфику расстановки персонала на современном предприятии.
3. Разработать проект совершенствования технологии подбора и расстановки кадров на ООО «Компания Холидей».

Объект исследования: торговое предприятие ООО «Компания Холидей».

Предмет исследования: технология подбора и расстановки кадров.

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, таких как Абрютин М.С., Гончаров В.И., Страуссмен Дж, Афонечкин А.И, Балабанов И.Т, Белых Л.П. и мн.др.

Методологической основой дипломной работы являются общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные.

Актуальность, поставленная цель, задачи, предмет и объект исследования предопределили логику изложения, структуру данной дипломной работы и определили ее новизну.

Новизна дипломной работы представлена в следующих положениях, выносимых на защиту:

- проанализирован кадровый потенциал персонала;
- исследованы теоретические основы подбора персонала;
- изучены методы совершенствования персонала;
- разработаны предложения по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в организации.

Структура данной работы обусловлена целями и задачами исследования. Дипломная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Работа изложена на страницах машинописного текста, содержит таблицы, рисунки, приложения (объемом 106 страниц). Список литературы содержит 56 наименований.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССАНОВКИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Понятие и особенности организации процесса подбора персонала

Подбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был подобран для работы в организации. Подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

В современной литературе по управлению персоналом встречаются разные определения подбора персонала. Рассмотрим основные из них.

Таблица 1.1 – Трактовки современными авторами понятия «подбор»

Автор	Понятие
Беляцкий Н.П. ³	подбор есть первичная «субстанция» процедуры найма
Шекшня С.В. ⁴	привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов
Ю. Одегов ⁵	создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора – у этих же авторов называется «набор», или «recruitment»
Шапиро С.А. ⁶	Подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей
В.Б. Бовыкин	метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию
М. Б. Курбатова	определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе
Н. Г. Пономарева	установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации

³ Беляцкий Николай Петрович- доктор экономических наук, профессор.

⁴ Станислав Владимирович Шекшня (род. 1964 г., Москва) — консультант, бизнес-коуч, преподаватель, специалист в области лидерства, и корпоративного управления.

⁵ Одегов Юрий Геннадьевич (род. 29 июля 1949 г., Москва) – доктор экономических наук, профессор, вице-президент Российской экономической академии.

⁶ Шапиро Сергей Александрович (род. 29 июля 1966 г., Москва) - кандидат экономических наук, доцент, автор трудов по управлению персоналом и различным вопросам экономики, бизнес-консультант.

В целом, проанализировав данные определения можно сказать, что все авторы сходятся в том, что подбор персонала – это поиск сотрудника, подходящего для выполнения определенной работы.

Подбор персонала является одной из наиболее значимых функций управления персоналом. Подбор персонала осуществляется с целью комплектования штата сотрудников людьми, деловые, профессиональные, морально-психологические качества, которых соответствуют требованиям существующих на предприятии должностей и будут способствовать достижению целей, поставленных руководством организации.

Возможны два основных варианта подбора, который осуществляется в связи с требованиями предприятия, для выдвижения сотрудников на руководящие позиции из претендентов в самой организации и вне ее: это первичный и вторичный подбор. Первичный подбор основан на закрытии вакантных позиций в организации через свободный найм сотрудников.

Вторичный подбор - основан на формировании кадрового резерва, заключается в подборе на свободную позицию сотрудника, уже работающего в коллективе. Этот способ подбора персонала требует проведения оценки качеств уже работающих сотрудников с целью соотнесения их с требованиями должности.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс мероприятий, который поддерживается организационным, научно-методическим, кадровым, программным и материально-техническим обеспечением.

Общая методология подбора обоснована научно-методическим обеспечением этого процесса. Здесь описываются методы и критерии, научные принципы, применяемый математический аппарат.

Организационным обеспечением является комплекс мероприятий, которые проводятся одновременно или последовательно на разных стадиях работы. Они направлены на сокращение сроков и повышение качества подбора персонала.

Кадровое обеспечение сводится к привлечению необходимых

специалистов для проведения различных этапов подбора персонала:

- руководителей высшего звена
- руководителей соответствующих подразделений предприятия,
- психологов,
- экономистов
- юристов,
- других узких специалистов
- внешних приглашенных экспертов

Материально-техническое обеспечение представляет собой финансирование мероприятий и оснащение оргтехникой процесса подбора.

Программное обеспечение служит для автоматизации рутинных процедур подбора

Подбор новых сотрудников должен проводиться с предельным вниманием и ответственностью, поскольку ошибки, допущенные при выборе нового человека на выполнение функций, предусмотренных должностью, будут дорого стоить предприятию.

В процессе подбора сотрудники компании, осуществляющие его, должны особое внимание обратить на поиск перспективных кадров на данные должности, которые впоследствии могут стать «золотым фондом» организации. Именно тщательный поиск и отбор кандидатов, их всесторонняя оценка позволят гарантировать успешное решение проблемы пополнения штата подходящими сотрудниками .

При подборе персонала сотрудники его осуществляющие организуют поиск кандидата, идентификацию требований различных должностей, видов деятельности, требований коллектива организации, ее корпоративной культуры и целей, кадровой политики с известными возможностями, способностями, знаниями, навыками, профессиональным опытом и личными качествами человека.

Процедура подбора сотрудников на вакантные должности включает ряд последовательно осуществляемых блоков. Каждый блок имеет

собственную цель, методы, схему действий, конкретного исполнителя, инструменты.

Общий контроль и ответственность за качество исполнения процедуры подбора возлагается на лицо или службу, выполняющее на предприятии функции управления персоналом.

В качестве основных блоков процедуры подбора сотрудника можно выделить следующие:

- оценка особенностей и требований должности, на которую производится подбор;
- разработка комплекса требований к кандидату на должность;
- объявление конкурса на замещение должности, поиск кандидатов;
- отбор кандидатов;
- принятие решения о найме .

Для каждого этапа подбора персонала выделяют свой набор методов.

На этапе оценки требований должности производится анализ должностных инструкций и других регламентирующих документов, а также пожеланий руководства к качествам, умениям, способностям и знаниям предполагаемого сотрудника. Производится сбор и обобщение данных.

Основными исполнителями данного этапа являются руководители конкретных подразделений, они представляют сотрудникам, производящим отбор, информацию о вакансиях и своих пожеланиях. Лица, занимающиеся подбором, сверяют полученные от руководителей данные с имеющимися на предприятии регламентирующими документами .

На этом этапе перед сотрудниками ведущими подбор персонала стоит задача проанализировать данные и составить обобщенное представление требований к должности, на которую необходимо подобрать человека. В этих требованиях необходимо учесть все мелочи, описанные в самых разных документах компании, а также непосредственные цели и задачи, которые выполняет компания на данном этапе, особенности кадровой политики, особенности трудового коллектива и сложившиеся в нем отношения. Все это

необходимо детализировать и описать в требованиях к должности.

На втором этапе производится на основе сформулированных требований должности разработка комплекса требований к кандидату. В этом процессе участвуют, как правило, разные службы компании. Данный комплекс должен включать полный набор различных профессиональных, медицинских и психологических требований к сотрудникам. На основе анализа должностной инструкции и других регламентирующих документов, характера работы, особенностей вознаграждения и условий труда, а также проведя предварительно анализ рынка труда по данной должности, определяет перечень желательных морально-психологических, личностных и профессионально-деловых качеств кандидата и формулирует требования к кандидату.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест работников и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Вместе с тем для качественного подбора персонала используют полные модели.

Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным⁷ и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

⁷Егоршин Александр Петрови родился 25 октября 1947 г. в Свинемюнде (Германия) – профессор, доктор экономических наук.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на

предприятию средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Исходя из моделей рабочих мест, решение проблемы подбора персонала включает следующие этапы :

- разработку концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов;
- разработку типовых моделей рабочих мест по должностям персонала;
- методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;
- технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности;
- технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

После составления полного перечня требований к кандидату на должность целесообразно выделить «минимальные» требования, без соответствия которым человек не может претендовать на данную должность. Как правило, в перечень «минимальных» требований обязательно включают квалификационные требования (образование, опыт) .

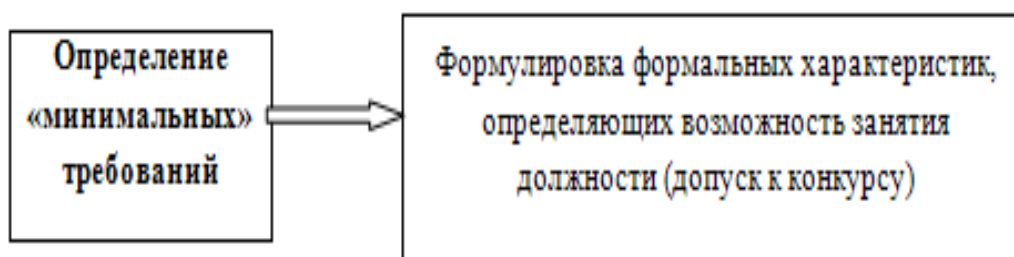


Рис. 1.1 – Минимальные требования к претенденту на вакантное место

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность, поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела по работе с персоналом).

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта⁸, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Полный перечень качеств, необходимых сотруднику для эффективной работы в данной должности, содержится в профессиограмме – ((от лат. Professio – специальность, Gramma – запись) – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно–технических, социально–экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку .

⁸ Квалификационная карта - документ, в котором отражен набор квалификационных характеристик (образование, специальные навыки, знание иностранного языка, владение компьютером, управление автомобилем и т. п.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий определенную должность.

Далее начинаются работы следующего этапа: поиска кандидатов.

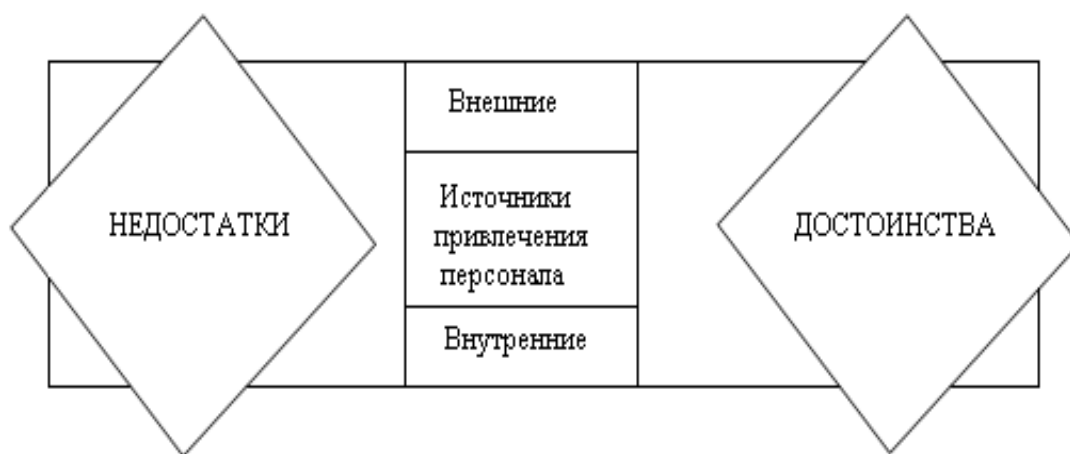
Удовлетворение потребности в персонале осуществляется за счет внутренних и внешних источников (рис. 1.2).

К числу внутренних источников относятся перераспределение заданий, перемещения работников, совмещение должностей и дополнительная (сверхурочная) работа.

Внешний набор предполагает лизинг персонала и найм новых работников.

Методы поиска используются активные и пассивные.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Высокие расходы на поиск • Необходимость длительной адаптации • Риск вследствие неизвестности сотрудника • Плохое знание организации • Возможность конфликтов между новичками и старожилами | <ul style="list-style-type: none"> • Легкость и широкие возможности выбора • Появление новых идей • Снижение общей потребности в кадрах • Небольшие затраты на обучение • Отсутствие у новичков контактов внутри организации |
|---|---|



- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный выбор кандидатур • Необходимость дополнительных затрат на обучение • Рост внутренней конкуренции • Сохранение общей потребности в рабочей силе • Возможность продвижения "нужных" людей | <ul style="list-style-type: none"> • Возможность планировать процесс • Легкая адаптация вследствие хорошего знания организации • Ослабление текучести кадров • Предоставление работникам перспектив служебного роста • Возможность сохранения прежнего уровня оплаты труда |
|--|---|

Рис. 1.2 -. Источники привлечения персонала

Активные методы чаще всего используют в случаях, если спрос на рабочую силу на рынке труда превышает предложение. Тогда необходима вербовка персонала, то есть налаживание контактов с такими людьми, которые представляют для нее интерес в качестве будущих сотрудников, однако сами не вышли на организацию с предложением себя на вакантную должность. Такую вербовку чаще всего проводят в специализированных учебных заведениях, чтобы опередить конкурентов и предложить работу наиболее способным студентам, студентам у которых высокий потенциал и отсутствуют стереотипы, сформированные на предыдущих местах работы. Конечно, у таких кандидатов мало практического опыта и многому их нужно научить, но и запросы по оплате труда и других поощрениях у них также не велики. Кроме того, с таким кандидатом можно заключить долгосрочный выгодный для компании контракт, который позволит «вырастить» специалиста и пользоваться результатами его труда в течение долгого времени после найма .

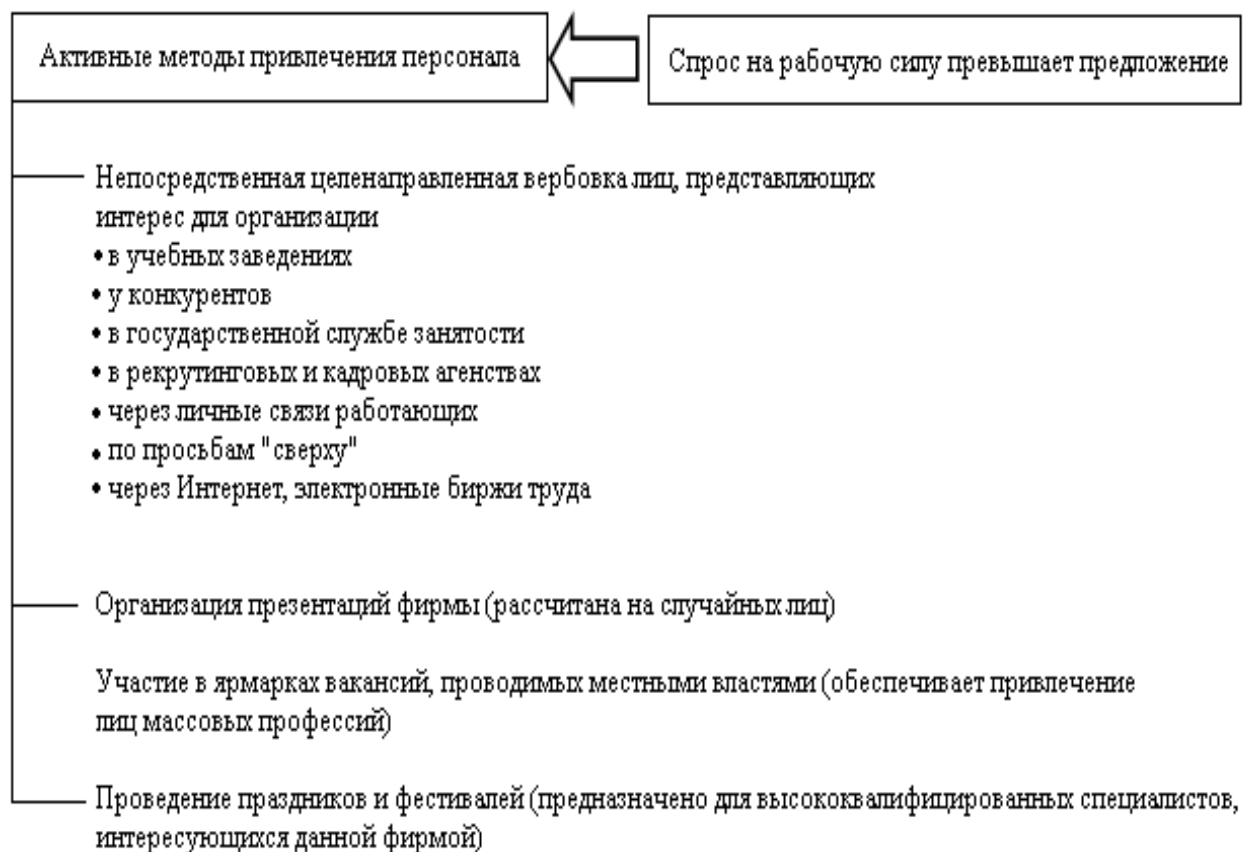


Рис.1.3 - Активные методы привлечения персонала

Пассивный метод покрытия потребности в персонале сводится к информации о наличии вакантных мест через публикации в средствах массовой информации и специальных изданиях .

К пассивным путям покрытия потребности в персонале относят:

1) сообщение о своих вакантных местах через рекламные объявления на специальных стендах и щитах, объявления в средствах массовой информации, специальных изданиях, Интернете и др.

2) Пассивным методом набора кадров является и ожидание претендентов после проведения рекламной компании, а также случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы. Случайные претенденты – это резерв, которым нельзя пренебрегать, они ведут осознанный поиск работы, имеют некоторое представление о деятельности Вашей организации и вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. В организациях, как правило, создается банк данных о таких кандидатах.

Также вербовку часто используют, переманивая сотрудников у конкурентов. Если вакансия долго не закрывается, а в конкурирующей компании есть подходящий специалист, то сотрудники, занимающиеся подбором персонала, предлагают ему такие условия, ради которых он готов сменить работу.

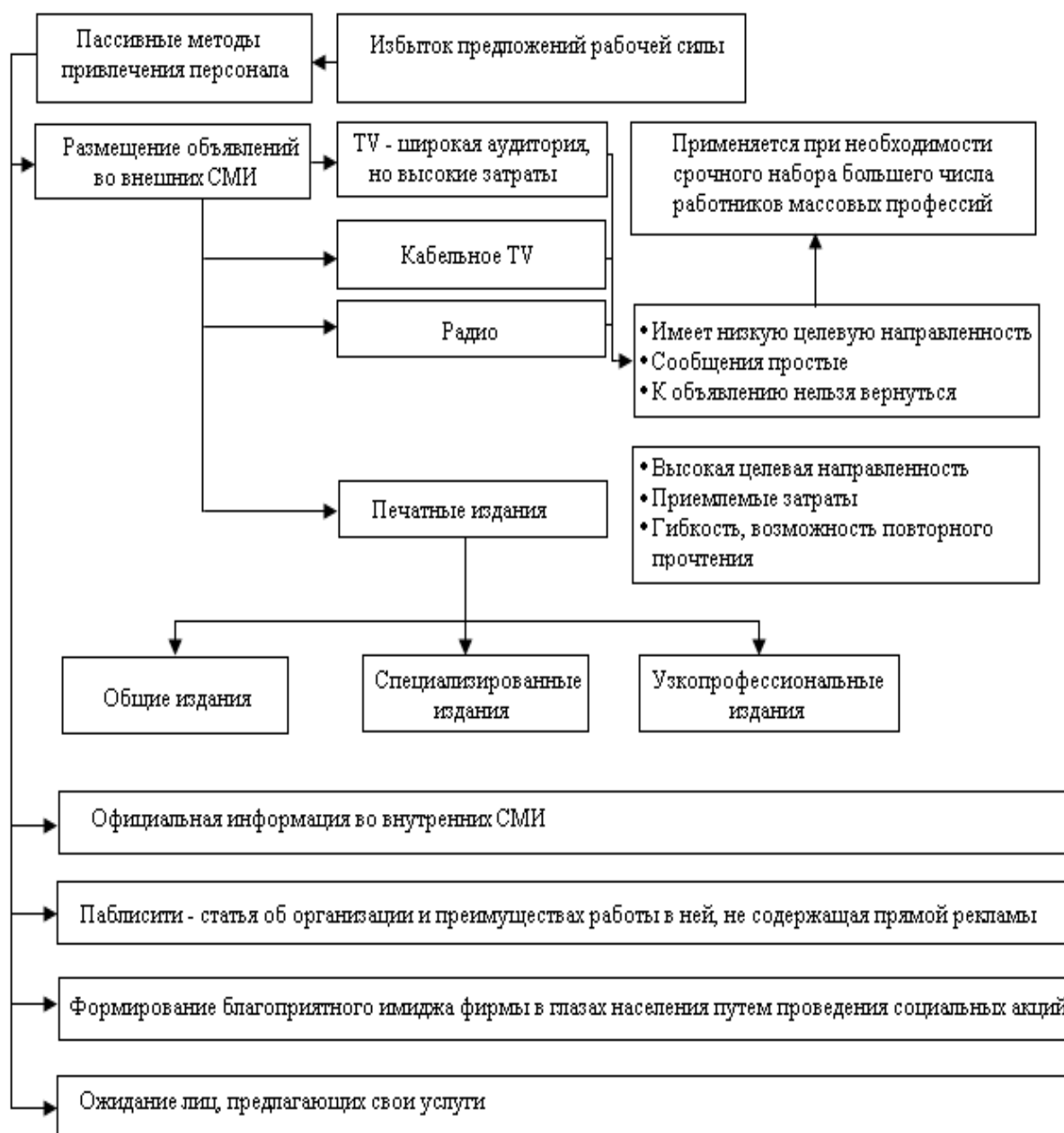


Рис.1 .4- Пассивные методы привлечения персонала

Более дешевым вариантом поиска подходящего для данной должности сотрудника является использование личных связей уже работающего персонала. Неплохим методом вербовки персонала является также организация презентаций и участие в ярмарках вакансий .

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Особую проблему представляют ситуации, когда необходимо подобрать высококвалифицированного специалиста, специалиста узкой специальности, либо специалиста дефицитной специальности. Для этого

приходится применять особые методы привлечения.

Если же предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос, то можно прибегать и к пассивным методам привлечения персонала, которые значительно дешевле и менее трудозатратны для организации.

Один из наиболее распространенных пассивных методов - размещение объявлений с информацией о вакансии и требованиях к кандидатам в СМИ. Объявления должны быть такими, чтобы формировать положительный имидж организации, кроме того они должны быть броскими, краткими, интересными, грамотно составленными, правдивыми относительно требований к кандидатам и условий работы и оплаты .

Так же иногда организации используют метод пассивного ожидания людей, случайно нашедших их компанию, чтобы предложить свою кандидатуру в качестве кандидата на вакантную должность. Но этот метод можно назвать наименее эффективным, особенно в тех случаях, когда вакансия должна быть закрыта в самые короткие сроки, а так бывает почти всегда.

Этап поиска продолжается до тех пор, пока не будет набрано достаточное количество резюме кандидатов, либо не будет найден один единственный идеальный, которого искала организация и которому «нет равных» и он согласится работать на данной должности .

Если кандидат на закрытие вакансии не единственный, то необходимо организовать этап оценки и отбора кандидатов из претендентов на вакантную должность.

Для отбора кандидатов использую различные методы, наиболее традиционными из них являются:

- анализ биографических данных (анкет, резюме)
- интервью и собеседования;
- тестирование (психологическое и профессиональное);
- центры оценки
- проверка рекомендаций .

После того как данные о кандидате собраны осуществляется их сопоставление. Для этого используют различные методы: составление матриц, составление списков характеристик, экспертные оценки и т.д.

Когда идеальный для данной должности кандидат из участников конкурсного отбора выбран, с ним заключается трудовой договор и издается приказ о начале его испытательного срока.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся элементом процесса расстановки кадров. Поэтому необходимо исследовать специфику расстановки персонала.

1.2 Специфика расстановки персонала на современном предприятии

Расстановка персонала в организации – одна из наиболее важных функций управления персоналом, поскольку правильное определение места сотрудника в коллективе позволяет увеличить его отдачу, производительность труда, приверженность компании, а иногда и улучшить работу всего коллектива, за счет включения в действие моральных мотивационных факторов.

В понятие расстановка персонала включается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации

труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой .

Расстановка персонала на предприятии, как правило, осуществляется для достижения следующих целей:

1. Формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений.
2. Создание условий для профессионального роста каждого работника.

Правильно осуществленная расстановка персонала обеспечивает слаженную работу коллектива, выполнение им поставленных задач, учитывающих объем, сложность и характер выполняемых работ. При правильной расстановке персонала соблюдаются следующие условия:

- Работники служб и подразделений компании загружены полностью и равномерно;
- персонал используется в соответствии с его профессией и квалификацией (каждый работник ясно представляет, что должен делать, и хорошо знает, как должен это делать);
- обеспечена взаимозаменяемость работников, путем овладения смежными профессиями;
- каждый сотрудник несет полную ответственность за выполненную работу, точно учитываются количественные и качественные результаты.
- работа, закрепляемая за сотрудниками, полностью соответствует уровню их знаний и навыков .

Чтобы расстановка персонала была осуществлена эффективно, необходимо, прежде всего, правильно распределить персонал по категориям (например, рабочие, ИТР, ученики, МОП, служащие). Добиться оптимального соотношения распределения персонала по категориям можно установив нормативы численности рабочих и утвердив штатное расписание для предприятия, штатное расписание каждого подразделения, подкрепленное должностными инструкциями.

Кроме того, если объем работ на предприятии варьируется в зависимости от сезона или по другим причинам, необходимо при каждом

скачке загруженности участка работ рассчитывать временные и трудовые затраты относительно конкретного объема работ и регулировать нормативы численности по ситуации .

При рациональной расстановке персонала соблюдаются определенные для конкретного участка работ пропорции по квалификации, возрасту, социальной активности, полу сотрудников. Полезно зафиксировать в инструкции по расстановке кадров и методы учета социально-психологической совместимости сотрудников.

На современных предприятиях при осуществлении расстановки кадров часто используют прогностические методы⁹, направленные на определение должностной пригодности сотрудника на основе гипотезы о его будущей деятельности.

Успешно используются практические методы, позволяющие установить степень соответствия кандидата новой должности: отдельные поручения, временное замещение, стажировка .

Одним из аспектов осуществления эффективной расстановки персонала является учет интересов самого работника, поскольку это связано с мотивацией труда и если интересы компании совпадают с интересами сотрудника, то эффективность труда человека станет на много выше.

Чтобы расстановка персонала оказалась действительно эффективной необходимо соблюдать определенные принципы ее осуществления.

1. Принцип соответствия - Деловые и личностные качества сотрудников должны соответствовать требованиям должностей, на которые они приняты.

2. Принцип перспективности – обеспечивает возможность долговременной работы сотрудника на той работе, к выполнению которой он привлекается. Для этого должны выполняться следующие условия:

а) должен быть установлен и соблюдаться возрастной ценз для

⁹ Прогностический метод – представляет собой совокупность приемов, позволяющих составить научно-обоснованные прогнозы о будущих состояниях государственно-правовых явлений.

различных категорий должностей;

б) заранее должен быть определен временной промежуток, который должен будет проработать сотрудник в данной должности на выбранном участке работы;

в) для сотрудника должны быть предусмотрены возможности профессионального роста и периодического повышения квалификации;

г) при расстановке обязательно учитывается состояние здоровья .

3. Принцип сменяемости – длительная работа сотрудника в одной должности как правило негативно сказывается не только на качестве выполнения им своей работы, но и на уровне мотивации и на работе всего коллектива. Поэтому необходимо соблюдать принцип сменяемости и предусматривать периодическую смену должности и участка работы сотрудниками внутри предприятия. Кроме того, соблюдение этого принципа позволит работникам осваивать несколько профессий в рамках работы одного трудового коллектива и обеспечить взаимозаменяемость сотрудников.

4. Принципы обеспечения эффективной деятельности организации - этот принцип основан на правильном подборе персонала. Для осуществления этого принципа должны выполняться следующие условия:

1. Все набранные работники организации должны быть загружены равномерно и полностью.

2. Все работники должны быть расставлены в соответствии с их профессией и квалификацией.

3. Должна обеспечиваться взаимозаменяемость работников, в результате освоения ими смежных специальностей.

4. Все работники организации должны нести ответственность за выполненную работу .

Принцип соответствия - этот принцип основан на обеспечении соответствия нравственных и деловых качеств требованиям должности и коллектива, организации.

Для того чтобы осуществить расстановку с учетом всех особенностей и

обеспечить ее эффективность для предприятия используют метод составления каталога характеристик. Этот метод позволяет учесть требования, обусловленные особенностями конкретного рабочего места и сопоставить с ними качества сотрудника, претендующего на него. Особенностью метода является возможность изобразить графически оба перечня характеристик .

Сравнение профиля требований рабочего места и профиля качеств работника, позволяет сделать вывод о соответствии человека данной должности или о необходимости приведения их в соответствие.

При использовании этого метода собираются показатели, на основе которых производится расстановка кадров. Примерные группы и категории характеристик, необходимые для составления профилей, используемых при расстановке кадров, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. - Основные показатели, влияющие на расстановку кадров .

Основные категории характеристик	Группы требований
1. Общие характеристики	1. Общие данные о рабочем месте 2. Общие данные о работнике 3. Общие сравнимые характеристики
2.Квалификационный (профессиональный) уровень	1. Среднее и специальное образование 2. Профессиональный опыт 3. Повышение квалификации
3.Физические характеристики	1. Мускульная нагрузка 2. Рабочая поза 3. Зрение и слух 4. Функция конечностей 5. Прочие физические характеристики
4. Производственная среда	1. Микроклимат, шум 2.Загрязненность, водная среда, химикаты, пыль, загазованность, пар 3. Воздействие вибрации
5.Психические характеристики	1. Умственные способности 2. Отношение к работе и коллективу 3. Сенсомоторные характеристики

Поскольку результаты деятельности предприятия зависят в итоге от того, насколько работники соответствуют своим должностям, применение профильного метода позволяет сделать процедуру расстановки персонала более эффективной, поскольку уже на этапе подбора и расстановки можно детально оценить это соответствие и принять правильное решение.

Проанализировав теоретические основы подбора и расстановки персонала необходимо провести исследование российского и зарубежного опыта подбора и расстановки персонала.

1.3 Российский и зарубежный опыт подбора и расстановки персонала

Подбор и расстановка кадров – это одни из тех основных китов, на которых держится любое успешное предприятие или фирма в любой стране. Однако подход к осуществлению этих функций различается не только в зависимости от региона, но даже и от предприятия к предприятию. Подбор и расстановка кадров - непростая задача. Вся система подбора и расстановки подчиняется, сформировавшимся за многолетний опыт работы, правилам неважно в рамках страны или отдельного предприятия. Они базируются на различных показателях, характеризующих коллектив сотрудников .

Поскольку подбор и расстановка кадров регулируется внешними обстоятельствами, внутрикорпоративными предписаниями и общими положениями кадровой политики, как на предприятии, так и в стране, на его состояние влияют многие параметры, в том числе и государственной политики. Например, самым ярким внешним «регулирующим» подбор и расстановки кадров внутри любой организации в России является Трудовой кодекс. Он задает правовые основы осуществления трудовой деятельности и уполномочен регулировать трудовые отношения между работодателем и сотрудником в нашей стране. Но на этом радиус влияния Трудового кодекса

не заканчивается. Цель любого государственного закона - поддерживать благополучие и целостность государства. Поэтому некоторые статьи законодательных актов прямо или косвенно, но все же регулируют процесс подбора и расстановки кадров. Особенно это касается государственных силовых структур, вакансию в которых не может занять тот кандидат, который имел судимость .

Подбор и расстановка кадров может регулироваться не только на государственном уровне, но и на внутрикорпоративном. Внутри любой организации существует пакет правил и требований («Положение о подборе и расстановке кадров»), которые призваны регулировать трудовые взаимоотношения на предприятии и обеспечивать ему слаженную и продуктивную работу. Чаще всего как у нас, так и за рубежом, интересы собственной фирмы выступают главными регулировщиками процесса подбора и расстановки кадров. Это вполне объяснимо, ведь каждый руководитель заинтересован в прибыльном и продуктивном труде, и только он знает, какие кадры должны быть отобраны и каким образом разместить их, чтобы те органично влились в процесс общего производства .

В России в последние десятилетия сложилась практика, согласно которой главным фактором расстановки кадров на предприятии является принцип соответствия каждого из них не только требованиям должностных инструкций, но и положениям, регулирующим корпоративную культуру¹⁰. Для зарубежных кампаний большое значение имеют личные качества кандидата и его желание работать. На западе, например, руководители компаний верят в то, что если у человека достаточно развиты необходимые личные качества и он закончил престижный вуз, то при желании он может справиться с самой разной работой, научиться по ходу дела тому, чего не умеет. Японская система подбора персонала основана прежде всего на приверженности человека своей компании, если сотрудник доказал свою

¹⁰ Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

верность предприятию и коллективу, то его возьмут на работу и будут учить ее выполнять, только бы он соблюдал соответствующие отношения с руководством и коллективом .

Таким образом, для западных технологий подбора персонала личностные характеристики и физиологические возможности – это главные составляющие принципа перспективности, по которому осуществляется подбор и расстановка кадров.

В нашей стране этот принцип имеет место только там, где сотрудника с уже имеющимся опытом работы и соответствующими профессиональными навыками найти трудно. К примеру, на вредном производстве работников подбирают только после тщательного медицинского обследования и расставляют с точки зрения перспективы карьерного роста каждого из них. На западе по этому правилу осуществляется распределение кандидатов с разными личностными показателями. Например, усидчивому и пассивному сотруднику предложат рутинную работу в офисе за компьютером, а энергичному и коммуникабельному – должность торгового представителя.

По замечанию И. Г. Абрамовой, в нашей стране на первое место ставятся профессиональные знания и опыт работы кандидата. Руководитель предприятия отдаст предпочтение не молодому, талантливому, подающему большие надежды и хорошо образованному кандидату, а тому, кто хорошо знает работу, которую придется выполнять, имеет значительный опыт и профессиональное образование именно в данной области, даже если оно не высокого уровня .

Таким образом, зарубежные специалисты по подбору персонала в большей степени ориентированы на перспективы этого процесса, исходя из положения о том, что выполнять любую работу можно научить человека, если изначально он обладает необходимыми личными качествами и соответствующей мотивацией, в то время как российские компании, предпочитают подбирать на должность людей, которые могут выполнять работу сразу, без дополнительных вложений, поскольку часто и не

собираются вкладываться в развитие персонала .

Задача любого зарубежного руководителя: подобрать и расставить кадры так, чтобы создать не только мощную трудовую кооперацию, но и благоприятный климат для работы и карьерного роста сотрудников. Для этого в зарубежных компаниях соблюдается принцип пропорциональности. Руководители воздерживаются от формирования однополого или одновозрастного коллектива. В однополом коллективе чаще случаются серьезные разногласия, а одновозрастной коллектив может привести к низкой результативности труда, если набраны слишком молодые и неопытные сотрудники. В то же время, если коллектив будет состоять из опытных профессионалов среднего и пожилого возраста, то в коллективе не будет динамики развития. Такого же принципа пропорциональности зарубежные специалисты придерживаются, подбирая сотрудников по психоэмоциональным характеристикам .

Как для западной, так и для восточной систем подбора персонала ключевым на современном этапе является вторичный подбор - то есть вакансии закрываются, прежде всего, сотрудниками, которые работают на предприятии, особенно если это руководящие должности .

Рассматривая различные способы набора кадров при подборе, необходимо отметить, что в современных западных фирмах сегодня все больше распространяется вторичный найм, т. е. набор во временные подразделения творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т. е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления давать по неофициальным каналам

информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях .

Данный метод позволяет создать в крупных организациях внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

В настоящее время на отечественных предприятиях широко стали использоваться Интернет-заявки кандидатов при подборе. Резюме, присланные через Интернет, в том числе электронную почту, все в большей степени становятся предметом внимания организаций. Дело в том, что даже там, где этот метод длительное время рассматривается в качестве необходимого вспомогательного средства в работе с персоналом и активно это средство используется, некоторые технические новшества открываются как бы заново.

Функции Интернета при подборе достаточно широки. Во-первых, посредством выхода во Всемирную паутину у работодателя появляется возможность использовать ее как средство массовой информации и осуществлять самопрезентацию¹¹. Это является действенным инструментом маркетинга персонала: заочное знакомство с организацией может положительно влиять на формирование ее имиджа и соответственно на решение о возможном найме. Во-вторых, «не выходя из дома» организация может разместить сведения о вакансиях и пригласить кандидата заполнить анкету в режиме онлайн. В-третьих, все большее распространение получает практика тестирования кандидатов посредством Интернета и даже проведения с ними первичных собеседований. В-четвертых, Интернет может быть полезен работодателю в так называемых целях «фланкирования» (в военном искусстве фланкирование – ведение огня вдоль линии фронта во фланг боевого порядка противника). Под ними подразумевается острое

¹¹ Самопрезентация — (лат. praesentantis – представляющий) – процесс представления себя, своих качеств другим людям с тем, чтобы узнавать их мнение о себе и формировать то или иное отношение к себе со стороны окружающих.

положение с замещением вакансии, необходимость скорой отправки объявлений в газету и (или) помощи консультанта по персоналу. Согласно опыту многие организации посредством анонсирования вакансии в Интернете решают проблему покрытия долгосрочной потребности в работниках и регулярной – в молодых специалистах.

Особенности существуют и при сборе информации о кандидате, относительно которого нужно сделать вывод о его соответствии с должностью. К наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при подборе в России, относятся испытания, собеседования, анализ документов кандидата. Аналогичные же методы используются и за рубежом .

Поведенческие науки¹² разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ .

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество

¹² Поведенческие науки - области знания, такие, как психология и социология, занимающиеся изучением поведения человека и общества с помощью научных методов.

баллов .

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров, как в России, так и за рубежом. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

В зарубежных компаниях перед собеседованием составляется программа, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то специалисты используют для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что дает значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

Однако исследования, проведенные зарубежными специалистами, выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования .

Непосредственно перед проведением собеседования проводится анализ документов кандидата. В основной набор, наиболее часто предоставляемый кандидатом работодателю за рубежом, по мнению К. Горшиной, обычно входят следующие документы:

- заполненная анкета компании,
- резюме кандидата,
- рекомендательные письма,

- портфолио для соответствующих профессий .

В нашей стране этот пакет в большинстве случаев ограничивается заполненной в офисе компании анкетой и резюме, если должность, на которую претендует кандидат, связана с работой офисного типа. Если же производится закрытие рабочей вакансии или, например, вакансии продавца или повара, то часто и резюме кандидат не предоставляет. Использование рекомендательных писем в нашей стране не слишком распространено.

Анализ документов позволяет получить общее представление о данных кандидата, на основе чего сотрудники компании могут принять решение о дальнейшей работе по оценке кандидата на должность .

Современная российская практика выработала такой метод проверки, как запрос в базу данных МВД, позволяющий выяснить наличие или отсутствие у кандидатов криминального прошлого.

В области оценки полученных от кандидатов данных также существуют определенная специфика отечественной практики.

В нашей стране исследования по оценке кадров начали осуществляться с конца 1960-х годов, когда появились первые хозрасчетные предприятия. Естественным, что первые попытки не были лишены недостатков. Основная критика по их поводу касалась применения «коэффициентной системы оценки», при которой большой спектр экспертных, личностных и профессиональных оценок в результате приводился к единому коэффициенту. Основными недостатками коэффициентной системы считаются следующие: невозможность обосновать формулы расчетов вводимых коэффициентов, их веса, что приводит к формализму и субъективизму в расчетах индексов; снижение вариативности интерпретации получаемого материала, что не позволяет углубить и осмыслить многие личностные характеристики оцениваемых специалистов .

Параллельно с коэффициентной системой используются и другие подходы к оценке кадров, в частности комплексный подход. Идея комплексного подхода в психологии теоретически и практически получила

свое развитие в Ленинградском университете и связана с именем Б. Г. Ананьева¹³. Применение комплексного подхода, использование системы взаимозависимых и взаимодополняющих социальных, социально-психологических и личностных показателей позволили свести к минимуму ошибки в оценке персонала.

Применяющиеся в настоящее время методики по оценке персонала различаются в основном по трем критериям:

- 1) приведение или не приведение всех полученных данных к единому коэффициенту;
- 2) широта и комплексности используемых методов;
- 3) объем предлагаемых рекомендаций.

На западных предприятиях используются при оценке персонала специальные шкалы и тесты, основанные на изучении профессионально важных качеств. К настоящему моменту 75% фирм США проводят проверку претендентов на вакантные должности с использованием подобных методов. По мнению фирм, точность прогноза составляет 80-90%, по мнению клиентуры - 60%. Фактическая же точность прогноза через 5-8 лет составляет 79% для тех, кому предсказали успех, и 94% - для неудачников.

В ходе проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров являются одними из самых важных технологий в процессе управления персоналом, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки на предприятиях. Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению технологий подбора и расстановки персонала обеспечивает эффективность их осуществления.

¹³ Ананьев Борис Герасимович (1 [14] августа 1907, Владикавказ, Российская империя — 18 мая 1972, Ленинград, СССР) — советский психолог, создатель концепции нынешнего факультета психологии СПбГУ.

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ООО

«Компания Холидей»

2.1 Общая характеристика и анализ кадрового потенциала предприятия

ООО «Компания Холидей»

Форма организации рассматриваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Юридическое название фирмы ООО «Компания Холидей».

Главным направлением деятельности предприятия является реализация продовольственных и непродовольственных товаров населению, предоставление услуг розничной торговли. . Также в ассортименте магазинов присутствуют сопутствующие товары и галантерея.

Управление предприятием осуществляет его генеральный директор.

Управляющая магазином определяет структуру предприятия, штатное расписание и занимается формированием штатного расписания.

ООО «Компания Холидей» была основана в Новосибирске Николаем Скороходовым и его партнерами по инвестиционной группе «Лэнд» в 2000 году. В настоящий момент компания является одним из лидеров розничной торговли в Западно-Сибирском регионе.

Территориально ООО «Компания Холидей» расположена в пяти регионах Сибирского федерального округа: Кемеровской , Новосибирской, Томской, Омской областях и Алтайском крае.

На 1 января 2016 года в нашей компании 492 магазина, более 100 производств, 5 крупных складских комплексов, более 18 000 сотрудников в 5 регионах и 92 населенных пунктах Западной Сибири.

Магазины ООО «Компания Холидей» имеют несколько форматов:

- Гипермаркет;
- Супермаркет;
- Суперстор;
- Магазин у дома;
- Дискаунтер.

Из всех форматов в ООО «Компания Холидей» я решила рассмотреть формат магазина дискаунтер «Холди». На мой взгляд этот формат более востребован среди населения, так как он является магазином с более низкими ценами и акциями, чем магазины других форматов.

Организационная структура магазина дискаунтера «Холди» в ООО «Компания Холидей» представлена на рис. 2.1.

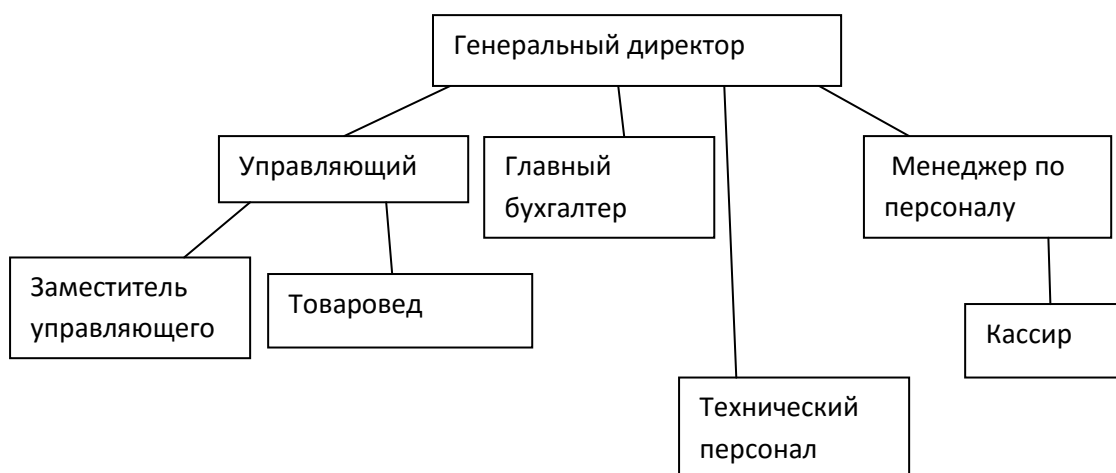


Рис. 2.1. – Организационная структура магазина дискаунтера «Холди» в ООО «Компания Холидей»

Структура является простой, двухуровневой, линейно-функциональной, что объясняется небольшим штатом коллектива.

Управлением персонала на предприятии занимается менеджер по персоналу в главном офисе. Данная должность была введена в штатное расписание в 2000 г. Наличие этой должности в штатном расписании свидетельствует о внимании руководства к работе с персоналом и понимании значимости качественного управления коллективом для достижения стоящих перед предприятием целей.

Самая ответственная должность в магазине с точки зрения генерального директора – кассир, поскольку именно кассиры отвечают за удовлетворение потребностей покупателей и качество обслуживания. Поэтому поиску, найму и отбору кассиров в ООО «Компания Холидей» уделяется особое внимание. В обязанности кассиров входит обслуживание покупателей, выкладка товара, кассовые операции, уборка рабочего места.

В обязанности товароведа входит исследование рынка, организация закупок, определение ассортимента товаров, контроль за состоянием товарных запасов, заключение договоров с поставщиками, контроль качество поставляемых товаров.

Остальные производственные функции делят между собой управляющая магазина и его заместители.

Контроль финансов предприятия и оформление бухгалтерской, финансовой и отчетной документации находится в ведении главного бухгалтера.

Менеджер по персоналу выполняет все функции управления кадрами.

Заместители управляющего магазинов выполняют функции текущего управления торговыми точками.

Поскольку одной из основных целей создания и работы предприятия является получение прибыли, степень ее достижения, а значит, выполнения предприятием основных поставленных перед ним задач может быть выявлена путем анализа финансовых показателей.

Проанализируем финансовые показатели деятельности магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей», представленные в бухгалтерской отчетности.

Динамика основных финансовых показателей деятельности приведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1. - Динамика финансовых показателей магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» за 2014- 2015гг. (тыс. руб.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	Цепные темпы роста, %	
			2014 г.	2015 г.
Доходы от реализации	19002,6	27790,4	102,7	146,2
Расходы	18381,9	26745,7	113,2	145,5
Затраты денежного довольствия	10878,3	17370,4	118,9	159,7
Материальные затраты	534,1	600	111,4	112,3
Амортизация основных фондов	627,9	300	102,9	47,8
Прочие расходы	6158,6	8235,3	105,7	133,7
Обязательное и добровольное страхование	113	170	108,3	150,4
Расходы на ремонт ОС	50	50	100,0	100,0
Внереализационные расходы	20	20	100,0	100,0
Прибыль (налоговая)	1846,7	1284,6	104,7	69,6
Отчисления в бюджет	443,2	308,3	91,2	69,6
Прибыль к распределению	1403,5	976,3	92,0	69,6

Данные показатели свидетельствуют о том, что прибыль предприятия имеет отрицательную динамику в 2015 г. По сравнению с 2014г., что является отрицательным показателем, характеризующим ситуацию на предприятии в целом. Если прибыль предприятия уменьшается, значит, оно не выполняет поставленных перед ним задач.

В качестве причины уменьшения прибыли в 2015г. по сравнению с 2014 можно назвать значительный рост расходов по нескольким основным статьям и появление новых статей расходов в 2015 г. При этом доходы от реализации продукции возросли незначительно и не могут покрыть в

достаточной степени возросшие расходы предприятия. Это свидетельствует о том, что хотя спрос на товары, предлагаемые предприятием населению, не уменьшается, а растет, прибыль предприятия уменьшается, поскольку существенно растут затраты предприятия.

На предприятии работает 52 человека, из них 33 являются кассирами, 4 уборщика производственных и подсобных помещений, 2 бухгалтера, 4 заместителя управляющего, 1 управляющий, 4 охранника, 1 управляющий, 1 генеральный директор, 1 менеджер по персоналу, 1 товаровед.

Численность работников в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» составляет в среднем 8-12 штатных единиц в каждом магазине. Работа организована посменно для сотрудников и в форме пятидневной рабочей недели для управленческого и функционального персонала. Если рабочие места кассиров и технического персонала находятся непосредственно в магазине, то функциональные работники осуществляют свою деятельность в офисе предприятия, в котором располагается кабинет директора, главного бухгалтера, заместителя директора и менеджера по персоналу.

Сотрудников предприятия можно разделить на следующие категории:

- административно-управленческий персонал: генеральный директор, управляющий, заместитель управляющего.
- специалисты: бухгалтер, товаровед, менеджер по персоналу, кассиры.
- технический персонал: водители, уборщики, охрана.

Взаимоотношения магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» как работодателя с работниками осуществляются на основании трудового договора.

Состав кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2. - Производственная структура занятых магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» на 2014–2015 гг., чел.

Категории занятых	2014 г.	2015 г.	Цепные темпы роста, %	
			2014 г.	2015 г.
Технический персонал	3	4	133,3	100,0
Административно-управленческий персонал	6	8	133,3	100,0
Специалисты	31	40	116,1	111,1
Итого	40	52	120,0	108,3

Как видно из таблицы, категория специалистов, в которую в первую очередь входят продавцы, составляет наибольшую часть сотрудников магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей», что обусловлено спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Большое значение, для характеристики кадрового потенциала предприятия, имеет возраст сотрудников. Рассмотрим возрастную структуру персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей», данные по которой представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3 - Возрастная структура магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» за 2014 – 2015 гг.

Возраст	2014 г.	2015 г.	Цепные темпы роста, %	
			2014 г.	2015 г.
Моложе 20 лет	15	18	125,0	120,0
20 – 25 лет	11	12	137,5	109,1
25 – 30 лет	8	6	114,3	75,0
Старше 30 лет	14	16	107,7	114,3

Как видно из таблицы коллектив предприятия достаточно молод. Больше половины сотрудников моложе 25 лет. Это свидетельствует о возможностях развития кадрового потенциала, возможностях обучения сотрудников и их дальнейшего профессионального роста. Также можно использовать большую инициативность, активность и стремление к карьерному росту молодежи для роста конкурентных преимуществ предприятия. Преобладание в составе коллектива молодежи дает определенное направление поиска и найма персонала. В молодом коллективе лучше адаптируются молодые сотрудники, чем сотрудники старшего возраста. В то же время на руководящие должности можно принимать сотрудников среднего возраста, уже успевших приобрести значительный профессиональный опыт, но еще не утративших, активность, инициативность, тягу к новому.

Важным показателем кадрового потенциала предприятия является образовательный уровень сотрудников. Образовательная структура персонала в динамике представлена в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Образовательная структура персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» за 2014 – 2015 гг.

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	Цепные темпы роста, %	
			2014 г.	2015 г.
Среднее	5	5	125,0	100,0
Средне-специальное	10	11	125,0	110,0
Незаконченное высшее	19	18	95,0	94,7
Высшее	14	18	175,0	128,6

Как видно из таблицы, треть персонала предприятия имеет высшее образование, почти сорок процентов в данный момент учатся, чтобы получить высшее образование. И только 10 % сотрудников имеют среднее образование, что говорит о достаточно высоком образовательном потенциале предприятия. Динамика образовательной структуры свидетельствует о том, что сотрудники, получая высшее образование, остаются на предприятии, количество сотрудников с незаконченным высшим образованием уменьшилось, а с законченным высшим увеличилось в 2015 г. по сравнению с 2014. Высокий образовательный уровень коллектива может стать основой совершенствования обслуживания покупателей и организации работы предприятия на качественно новом уровне. При этом организация подбора и расстановки кадров должна проводиться с учетом такого высокого образовательного уровня в целом по коллективу предприятия. Также менеджеру по персоналу и руководителю магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» важно учитывать, что молодой, высокообразованный коллектив требует к себе особого отношения, поскольку если сотрудникам не создать условия для карьерного роста и профессионального совершенствования, возможности для заработка, соответствующего их профессиональному потенциалу, то усилится текучесть кадров.

Важной характеристикой кадрового потенциала предприятия является приверженность сотрудников своей компании, которая отчасти характеризуется стажем работы в ней. Структура персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» по стажу представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5- Структура персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» по продолжительности работы на 2014 – 2015 гг.

Стаж работы	2014 г.	2015 г.	Цепные темпы роста, %	
			2014 г.	2015 г.

Менее 1 года	19	26	158,3	136,8
1 – 3 года	20	19	111,1	95,0
3 – 5 лет	7	5	87,5	71,4
Свыше 5 лет	2	2	100,0	100,0

Как видно из таблицы, сотрудников давно и длительно работающих на предприятии очень мало (1-2 человека) (директор и главный бухгалтер).

Наибольшая часть сотрудников работает на предприятии менее 1 года, также большая доля сотрудников работает не более трех лет. Это говорит о том, что молодой коллектив с таким высоким образовательным уровнем в розничной торговле не может быть стабильным. Молодежи, в период обучения в вузе безусловно нужна удобная сменная работа, потому во время обучения работать в коллективе магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» интересно и выгодно, но после окончания учебного заведения работа в этой компании не устраивает молодых специалистов и они уходят. В такой системе есть и положительные и отрицательные стороны. С одной стороны в течение 1- 2 лет можно не переплачивая использовать способности и знания молодых специалистов, а потом на их место принимать новых. С другой стороны нестабильность коллектива не позволяет сохранять и приумножать корпоративные традиции, что снижает качество обслуживания покупателей. Кроме того возрастают управленческие расходы на подбор, обучение и адаптацию продавцов, в то время как в период обучения и адаптации качество работы специалистов снижается также как и производительность труда.

Анализ движения персонала на предприятии необходим при рассмотрении проблемы подбора и расстановки кадров, так как именно прием и увольнение сотрудников на предприятии определяет особенности подбора и расстановки кадров и наоборот.

Данные по анализ внешнего движения персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ количества пришедших и ушедших сотрудников в 2014и 2015 г., чел.

Персонал	2014г.		2015г.	
	Принято	Уволено	Принято	Уволено
Административно-управленческий персонал	3	5	1	1
Специалисты	5	3	2	3
Технический персонал	8	10	7	11
Итого	16	18	10	14

В 2014 году принято и уволено значительно больше сотрудников, чем в 2015, что свидетельствует об относительной стабилизации коллектива предприятия. Особенно остро проблема текучести кадров стоит в группе технического персонала, что свидетельствует о необходимости руководства обратить особое внимание на организацию труда или особенности найма сотрудников этой группы. Ее состав сменился за год почти вдвое от общей численности. Также высокая текучесть относительно общей численности в группе административно-управленческого персонала. В то же время сравнительно невысокая текучесть в самой многочисленной группе сотрудников – группе специалистов. В основном увольняются и принимаются на работу продавцы.

Текучесть кадров рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{Ч_{\Pi}}{Ч_3},$$

где $Ч_{\Pi}$ - численность покинувших предприятие (за исключением уволенных по сокращению штатов);

$Ч_3$ - средняя численность занятых в течении года.

Число покинувших предприятие по данным отдела кадров в 2010 – 15 чел, в 2014 г. – 18 чел, в 2015 г. – 14 чел. Все 14 человек покинули предприятие по собственному желанию.

Текучесть кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» за 2014 – 2015 гг.:

2014 год: $T = 18/48 = 0,37$ (37%)

2015 год: $T = 14/52 = 0,26$ (26%)

В 2014 году показатель текучести ниже, чем в прошлые годы, значит выше стабильность персонала предприятия. Однако, он все равно очень высок и требует внедрения мероприятий по его снижению.

С целью получить представление о стабильности коллектива магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» рассчитаем основные показатели: коэффициент выбытия кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент стабильности кадров.

Коэффициент выбытия кадров. Квк определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период $R_{ув}$ к средней численности работников за тот же период P :

$$Квк = R_{ув} / P * 100 \%$$

На магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» 2014 г:

$$Квк = 18/48 * 100\% = 37\%$$

На магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» 2015 г:

$$K_{вк} = 14/52 * 100\% = 26\%$$

Коэффициенты выбытия кадров говорят о том, что выбытие кадров на предприятии значительно, однако имеет тенденцию к снижению, что свидетельствует об эффективности уже принимаемых руководством мер к стабилизации коллектива.

2) Коэффициент приема кадров $K_{пк}$ определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период $R_{пк}$ и среднесписочной численностью работников за тот же период P :

$$K_{пк} = R_{пк}/P * 100 \%$$

На магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» 2014 г:

$$K_{пк} = 16/48 * 100\% = 33 \%$$

На магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» 2015 г:

$$K_{пк} = 10/52 * 100\% = 19 \%$$

Коэффициент прибытия кадров также достаточно высок, что свидетельствует о хорошей работе менеджера по персоналу по найму, о хорошей обеспеченности предприятия кадрами. Снижение его в 2015 по сравнению с 2014 связано лишь с тем, что снизилась текучесть, и открытых вакансий стало меньше.

3) Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$:

$$K_{ск} = 1 - (P_{ув}/P) * 100 \%,$$

где $P_{ув}$ = 14 - численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

P = 52 среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

$$K_{ск} = 1 - (14 / 52) * 100 = 74 \%$$

Коэффициент стабильности составил 74 %. Низкий показатель по данному коэффициенту свидетельствует о не достаточно высоком уровне организации управления персоналом на предприятии. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

Если охарактеризовать ситуацию относительно стабильности персонала в целом на предприятии, можно говорить о том, что она проблемная. Присутствует высокая текучесть кадров и достаточно низкая 74% стабильность персонала. Высокие коэффициенты прибытия и выбытия персонала снижаются в 2015 по сравнению с 2014 годом, однако не достигают еще нормальных величин. Все это свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления персоналом, в частности подбора и расстановки кадров.

Чтобы принять корректное решение о характере совершенствования подбора и расстановки кадров на предприятии выясним причины высокой текучести. Их анализ представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7. - Анализ причин текучести кадров на магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» в 2014-2015 гг., %.

Причины увольнения	2014 год
Плохие условия труда	15
Низкая заработная плата	20
Неудобный график	5
Состояние здоровья	10
Отсутствие возможностей карьерного роста	40
Несправедливость со стороны начальства	10

Данные в таблице представлены на основе анализа причин увольнения за год, указанные сотрудниками в процессе беседы с менеджером по персоналу по поводу увольнения с предприятия. Большая часть уволившихся с предприятия в качестве причины увольнения указывают отсутствие возможностей карьерного роста, на втором месте – низкий уровень заработной платы.

Таким образом, предположение о том, что нестабильность коллектива с преобладанием молодежи и высоким уровнем образования может быть вызвана отсутствием возможностей карьерного роста и низким уровнем заработной платы.

2.2. Анализ процесса подбора и расстановки персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей»

Подбор персонала осуществляется согласно Положению о найме персонала.

Исследование технологии подбора персонала проводилось методом беседы. Состоялась одна неструктурированная беседа с менеджером по персоналу магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей». В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

1. Подбор персонала осуществляется на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации. В результате определяются вакантные места, на которые необходимо найти сотрудников. Если такие места выявлены, начинается процесс подбора персонала.

Подбор персонала проводится в несколько этапов и осуществляется согласно алгоритму, представленному на рис. 2.

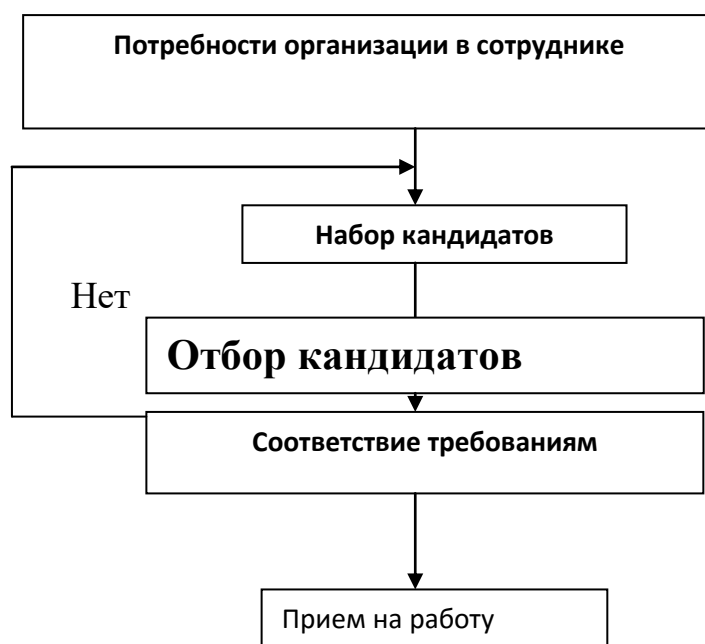


Рис. 2.2 - Алгоритм подбора персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей»

В основе определения потребности магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» в сотруднике лежит подготовка или анализ существующей должностной инструкции. Требования к сотруднику на основании должностной инструкции формулируются менеджером по персоналу и согласовываются с руководителем подразделения (директором или управляющим).

В магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» при подборе кандидатов используется квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник, чтобы соответствовать данной должности и успешно выполнять порученную работу. Карта подготавливается менеджером по персоналу на основе должностной инструкции и согласуется с руководителем подразделения.

Образец карты на должность менеджера по персоналу представлен в Приложении Б.

Использование квалификационной карты позволяет оценивать кандидатов структурировано и сравнивать кандидатов между собой.

На следующем этапе, имея определенные требования к кандидату, менеджер по персоналу занимается поиском потенциальных сотрудников, используя несколько методов:

1. Внутренний поиск. Поиск проводится среди сотрудников и их знакомых. Достоинства метода в том, что он, во-первых, наименее затратен, во-вторых, сотрудники компании, приглашая своих родственников и знакомых, могут дать им личную характеристику, поручиться за них и будут их поддерживать в период адаптации в компании. Поиск этим методом осуществляется путем размещения объявлений на информационных стендах в каждом магазине, обращении к коллективу на летучках и собраниях, а также путем обращения к администраторам магазинов с просьбой предложить кандидатуру с подходящими характеристиками на замещение вакансии из числа сотрудников уже работающих в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей».

2. Объявления в СМИ. Достоинства метода в невысоких издержках при широком охвате потенциальной аудитории. Объявления размещаются в специализированных газетах о работе каждую неделю. Как правило, отклик на размещенные объявления бывает велик, что приводит к перегруженности менеджера по персоналу, которому необходимо отсеять всех обратившихся по объявлению кандидатов.

Другие методы привлечения кандидатов не используются.

Следующий этап – отбор кандидатов. Задача этого этапа состоит в определении наиболее подходящего из всех участвующих в конкурсе на данную должность. На этом этапе проводятся индивидуальные

собеседования с каждым из кандидатов. Если в процессе обработки откликов на объявления при поиске проводились несколько минутные телефонные собеседования и ознакомление с резюме кандидата, то на этом этапе проводится подробное структурированное собеседование по форме, представленной в приложении А. На этом этапе по результатам собеседования проводится оценка соответствия кандидата должности и сравнение качеств кандидатов между собой с целью выбора наиболее достойного и подходящего.

Результаты проведенных собеседований анализируются, качества кандидатов оцениваются, сравниваются и обсуждаются совместно менеджером по персоналу, директором и его управляющим, заместителем управляющего магазина, в котором открыта вакансия.

Затем выбранного сотрудника принимают на работу, назначают ему испытательный срок (2 месяца). Испытательный срок дает возможность руководству оценить кандидата в деле, а кандидату попробовать свои силы на новом месте и в случае если и кандидата и работодателя все устраивает, по истечении испытательного срока сотрудник подписывает постоянный трудовой договор и официально принимается на работу в магазин дискаунтер ООО «Компания Холидей».

Качественной расстановкой кадров в организации считается тогда, когда распределение работников по рабочим местам проведено так, что несоответствие между личными качествами сотрудника и требованиями, которое предъявляется к нему работодателем на данном рабочем месте является минимальным, при этом отсутствует чрезмерная или недостаточная загруженность.

Для решения проблемы расстановки работников магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» используется профильный метод. В основе метода лежит использование при оценке сотрудника каталога

характеристик – списка тех требований, которые предъявляются к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом характеристик конкретного рабочего места. Так в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» четыре магазина. В целом работа кассиров в каждом из этих магазинов однотипна, должностная инструкция кассира разработана и действует на магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» в целом, однако в каждом магазине присутствует своя специфика, начиная от территориального расположения торговой точки, и заканчивая психологическими особенностями коллектива и его руководителя. Поэтому осуществляя расстановку необходимо учесть как особенности кандидата, так и индивидуальные особенности его рабочего места и их соответствие.

В каталоге характеристики (показатели) описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника.

Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Каталог характеристик разработан в целом для всех должностей магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей». При осуществлении расстановки для каждой должности выбирается свой набор характеристик. В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице 2.8 приведены показатели,

влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

Таблица 2.8 - Перечень показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей»

Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия требованиям рабочего места работника	
		Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	2	3	4
Уровень квалификации	1.1., 1.2., 1.3.	1.1.	1.2., 1.3.
Деловые качества	2.1., 2.2., 2.3., 2.4.	2.1, 2.2.	2.3., 2.4.
Работоспособность	3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5.	3.1.	3.2., 3.3., 3.4., 3.5.
Качество выполняемой работы	4.1., 4.2., 4.3., 4.4.	4.1.	4.2., 4.3., 4.4.

Продолжение табл. 2.8

1	2	3	4
Стиль и методы работы	5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5.	5.1.	5.2, 5.3., 5.4., 5.5.
Аналитические способности	6.1., 6.2., 6.3., 6.4.	6.1., 6.2.	6.3., 6.4.
Участие в инновационной деятельности	7.1., 7.2., 7.3, 7.4.	7.1.	7.2., 7.3, 7.4.
Дисциплинированность	8.1., 8.2., 8.3.	8.1.	8.2., 8.3.
Психологическая совместимость	9.1., 9.2., 9.3.	9.1.	9.2., 9.3.

При заполнении таблицы на каждого сотрудника менеджер по персоналу магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» использует каталог характеристик, представленный в Приложении В.

При проведении расстановки сотрудников на предприятии менеджер по персоналу магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» проверяет верность существующей расстановки с периодичностью 1 раз в пол года, а также при возникновении вакантных мест на предприятии.

Рассмотрим анализ расстановки кадров управленческого звена за 1е полугодие 2014 г., проведенный менеджером по персоналу магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей». На основании таблиц экспертных оценок, составленных с участием менеджера по персоналу, непосредственного начальника или коллеги, если непосредственный начальник отсутствует и одного сотрудника, указанного самим испытуемым. Таблицы экспертных оценок суммировались, были проанализированы и на их основе составлена сводная таблица оценки существующей расстановки кадров (таблица 2.9)

Таблица 2.9 - Анализ существующей расстановки кадров управленческого звена на 1е полугодие 2014 г.

Должность	Средние оценки показателей в приоритетных цифрах								
	11	22	33	44	55	66	77	88	99
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Генеральный директор	22	33	22	44	22	22	44	44	33
Управляющий	33	44	33	44	33	33	44	22	44
Главный бухгалтер	44	33	33	22	22	33	33	44	44

Продолжение табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Менеджер по персоналу	33	44	33	33	33	44	44	44	33
Заместитель управляющего 1	44	44	44	44	33	44	22	22	22
Заместитель управляющего 2	33	33	44	33	44	22	44	22	33
Заместитель управляющего 3	33	44	33	44	33	33	44	22	44
Заместитель управляющего 4	22	33	22	44	22	22	44	44	33

Данные таблицы свидетельствуют о том, что большинство сотрудников имеют высокие приоритетные цифры по большинству показателей, что свидетельствует об эффективной расстановке управленческого персонала, существующей в настоящее время.

Чтобы эффективно осуществить расстановку кадров необходимо учитывать не только профессиональный уровень и качества вновь нанятых работников, но и уже работающего персонала. Возможно, грамотная расстановка уже работающего на фирме персонала, позволит избежать ухода сотрудников в будущем и более эффективную адаптацию новичков.

Поэтому в организации проводится аттестация персонала. Согласно Положению об аттестации персонала, аттестация персонала проводится 1 раз в три года.

Результаты последней проведенной отделом персонала аттестации сотрудников представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Результаты аттестации персонала, проведенной в 2014 г.

Наименование отдела	Количество сотрудников, чел.	Доля не соответствующих должности, требующих дополнительного обучения, %
Производственный персонал	4	0
Управленческий персонал	8	2
Специалисты	40	12
Итого	52	14

Как показали результаты аттестации, на предприятии есть сотрудники, опыт и знания которых не соответствуют требованиям должности, которую они занимают. Таких сотрудников 14 человек.

С целью определения удовлетворенности сотрудников предприятия качеством подбора и расстановки персонала магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» было проведено анкетирование. В анкетировании на предложенную тему согласились принять участие 27 сотрудников компании. Всего респондентам было задано 4 вопроса о качестве подбора и расстановки кадров.

1. Все ли сотрудники вашего предприятия соответствуют требованиям тех должностей, которые занимают?

- Да. Все
- Большая часть
- Меньшая часть
- Никто не соответствует

2. Как вы можете оценить качество подбора персонала на Вашем предприятии?

- Высокий. Вакансии закрываются быстро, принятые сотрудники работают долго и хорошо.
- Выше среднего. Вакансии закрываются медленно, но сотрудники работают долго и хорошо
- Средний. Вакансии закрываются быстро, но сотрудники работают не долго или не справляются с порученной им работой.
- Ниже среднего. Вакансии закрываются медленно, а принятые сотрудники с работой не справляются, работают не долго и увольняются
- Низкий. Вакансии почти не закрываются, сотрудников не хватает, а те, что есть, с работой не справляются.

3. Какие недостатки в процессе подбора и расстановки персонала на вакантные должности на Вашем предприятии вы можете отметить?

4. Что вы могли бы предложить, чтобы усовершенствовать подбор и расстановку кадров на Вашем предприятии.

3 и 4 вопросы, были заданы только руководителям организации.

Анализ полученных в ходе анкетирования результатов показал, что отвечая на первый вопрос, сотрудники магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» разошлись во мнениях. Результаты анализа представлены на рис. 2.3.

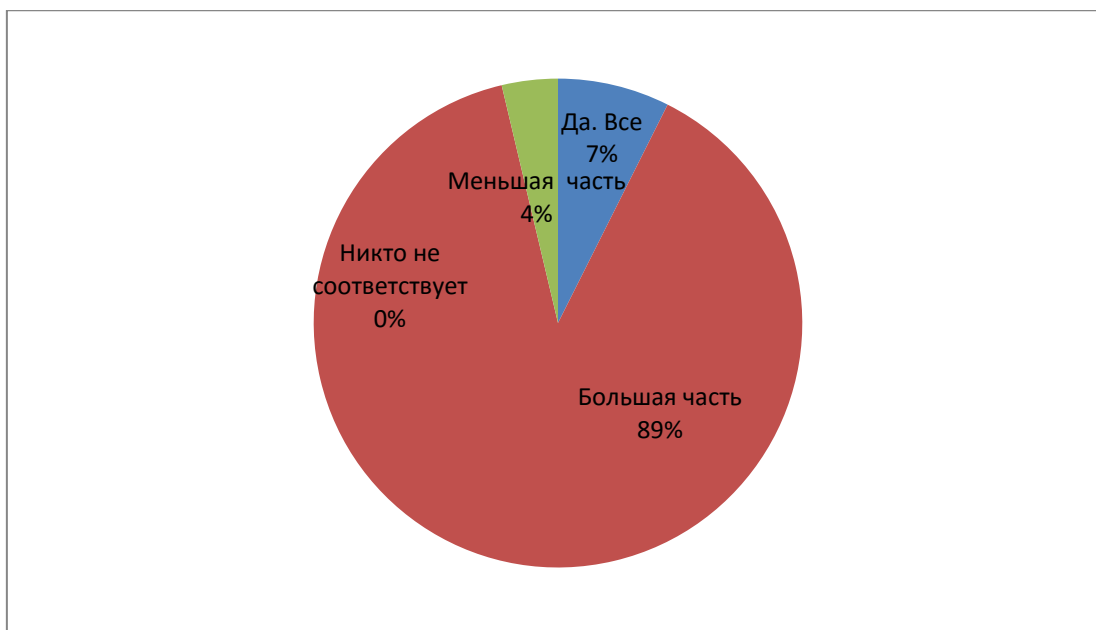


Рис. 2.3. – Мнение о соответствии сотрудников магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» занимаемым должностям

Как видно на рисунке, подавляющее большинство ответивших считает, что своим должностям соответствует большая часть сотрудников компании. Однако все же есть мнение у 4% опрошенных, что меньшая часть сотрудников соответствует требованиям занимаемых должностей. Кроме того, только 7% опрошенных отметили, что все сотрудники соответствуют требованиям занимаемых должностей, следовательно, остальные считают, что в компании есть должности, которые занимают люди, им не соответствующие. Это дает основания для дальнейшего совершенствования системы подбора и расстановки кадров на предприятии.

Результаты ответов на второй вопрос анкеты представлены на рис. 2.4.



Рис. 2.4. - Качественный уровень подбора персонала в компанию по оценке сотрудников магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей»

Как показано на рисунке, большая часть сотрудников (37%) согласна с тем, что вакансии на предприятии закрываются медленно, но качественно, потому что принятые сотрудники долго и хорошо работают на своих местах. Также многие опрошенные оценили качество технологий подбора как высокое, то есть в кампанию принимаются достойные кандидаты и вакансии закрываются быстро. Однако 45% опрошенных сотрудников видят определенные недостатки в уровне осуществления подбора персонала. Это свидетельствует о том, что система подбора персонала может быть усовершенствована.

Анализ ответов на третий вопрос, о недостатках в существующей системе подбора и расстановки персонала представлен в табл. 2.11.

Таблица 2.11 - Недостатки существующей системы подбора и расстановки кадров, по мнению участников анкетирования.

Недостатки, названные сотрудниками, принявшими участие в анкетировании	Количество назвавших их сотрудников, чел.	Процентная доля, %.
1	2	3
Сообщают новичку не полную информацию о должности	8	30

Продолжение табл. 2.11

1	2	3
Сообщают новичку не полную информацию о должности	8	30
Иногда принимают человека, не способного справиться с работой	5	18
Принимают много молодых и амбициозных на должности, которые не соответствуют их амбициям	2	7
Назначая человека в коллектив, мнение коллектива не учитывают	4	14
При подборе часто учитывают образование, но не учитывают опыт работы человека	7	26
Принимают слишком много студентов, которые сразу не собираются долго работать	12	44

Как видно из таблицы, многие сотрудники отмечают среди недостатков прием на работу студентов, которые, заканчивая учебное заведение, покидают магазин дискаунтер ООО «Компания Холидей» в поисках должности, более соответствующей их новому статусу и профессиональному уровню.

Кроме того, одним из недостатков 30% опрошенных считают, что на предприятии практикуется сообщение кандидату не полной информации о будущей работе, естественно узнавая всю информацию уже в процессе работы, новичок часто оказывается недоволен и через некоторое время увольняется.

Также многие сотрудники (14%) в качестве одного из недостатков расстановки кадров отметили, что не учитывается мнение коллектива при назначении в него нового сотрудника. Это может приводить к конфликтам, трудностям в налаживании контактов внутри коллектива, и как следствию неудовлетворенности работой и увольнению.

Анализ ответов на последний вопрос позволяет сделать выводы о том, каких изменений в системе подбора и расстановки кадров ожидают сотрудники. Результаты анализа представлены в табл. 2.12

Таблица 2.12 - Предложения сотрудников относительно совершенствования технологии подбора и расстановки персонала

Предложения по совершенствованию, названные сотрудниками, принявшими участие в анкетировании	Количество назвавших их сотрудников, чел.	Процентная доля, %.
Принимать на работу более серьезных сотрудников (старше, опытнее, настроенных на долговременное сотрудничество)	14	52
Проверять на деле навыки работы (давать практические задания до приема на работу и оценивать	5	18

справится ил кандидат)		
Проверять психологическую совместимость с коллективом до приема на работу (или перевода в новый коллектив)	3	11
Принимать на работу только сотрудников реально согласных работать в условиях ООО «Компания Холидей»	15	54

Как видно из таблицы, большая часть опрошенных считает, что принимать на работу в компанию нужно более серьезных кандидатов, действительно готовых работать в реальных условиях магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей». Также были высказаны предложения о необходимости проверять навыки кандидатов, давая им практические задания, чтобы проверить на деле и способность справиться с работой, и учитывать психологическую совместимость с коллективом.

2.3. Выводы и задание на организационное проектирование

Анализ предприятия показал, что присутствует высокая текучесть кадров 26% и достаточно низкая стабильность персонала 74%. Высокие коэффициенты прибытия и выбытия персонала снижаются в 2015 по сравнению с 2014 годом, однако не достигают еще нормальных величин. Все это свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления персоналом, в частности подбора и расстановки кадров.

Причина, как показал анализ кадрового потенциала, в особенностях трудового коллектива. Коллектив в основном молодой с высоким образовательным уровнем, однако, средний стаж работы на предприятии у большинства сотрудников 1-2 года, потому что не создана система

профессионального роста и кадрового продвижения. Это приводит к тому, что сотрудники, заканчивая учебные заведения, уходят в другие компании, где им могут предложить и большее материальное вознаграждение, и карьерный рост. Аттестация персонала также подтверждает выводы о низком профессиональном соответствии сотрудников занимаемым должностям, не смотря на их высокий образовательный уровень.

При всех описанных проблемах процесс подбора кадров на предприятии осуществляется сокращенно, по наиболее простой схеме, через поиск сотрудников в СМИ и внутри коллектива и упрощенной системы отбора в ходе одного собеседования.

Процесс расстановки кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» организован более эффективно для управленческого персонала с использованием каталога характеристик, однако к продавцам и техническому персоналу, к тем категориям, в которых наблюдается наиболее высокая нестабильность, эти технологии не применяются.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса подбора и расстановки кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Мероприятия, направленные на совершенствование процедуры подбора персонала в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей»

Выявленные на предприятии недостатки системы подбора персонала	Мероприятия, направленные на их решение
1	2
Слабый учет практических	Организация однодневной

навыков кандидатов при проведении подбора;	стажировки
--	------------

Продолжение табл. 2.13

1	2
Отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы.	Ознакомление кандидата в ходе дополнительного собеседования с системой мотивации предприятия, особенностями организации труда, действующими на предприятии.
Недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом;	Проведение собеседования с кандидатом по результатам однодневной стажировки с целью выяснения его впечатления от будущего рабочего места и дальнейших планов сотрудничества
Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров;	Анкетирование сотрудников коллектива по результатам однодневной стажировки кандидата

Опираясь на сделанные в ходе исследования выводы можно сформулировать задание на проектирование.

Цель оргпроектирования: совершенствование технологий подбора и расстановки кадров, применяемых в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей». В частности дополнение существующей технологии методиками проверки практических навыков кандидатов, оценки их психологической совместимости с коллективом, осведомления об условиях будущей работы, выявления долгосрочных перспектив сотрудничества.

Перечень проектных предложений.

1. Разработка процесса организации однодневной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту, оценочные листы о прохождении стажировки, Положение о стажировке.

2. Внести изменения в должностные инструкции менеджера по персоналу и руководителей подразделений

3. Разработать Положение о наставничестве.

Разрабатываемый проект должен содержать разработку методик оценки практических навыков вновь принимаемых сотрудников, а также описание процедуры оценки психологической совместимости кандидатов с трудовым коллективом, процедуру ознакомления кандидатов с условиями их будущей работы и оценки эффективности этого ознакомления. Кроме того, проект должен содержать разработку методики оценки намерений кандидата работать в компании долго и плодотворно, общей оценки удовлетворенности кандидата будущей должностью.

Нормативно-методическая база проектирования. Конституция (Основной Закон) РФ; Трудовой Кодекс РФ; устав организации; договор учредителей организации; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положение о найме персонала; должностные инструкции; контракты с персоналом. Основные данные по разработке проекта представлены в табл. 2.14 и 2.15.

Таблица 2.14 - Организация разработки проекта

Сроки разработки проекта	Сроки внедрения проекта	Источники финансирования	Ограничения, место при оргпроекта	имеющие разработку
--------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------------------	--------------------

Декабрь 2015 г.	Март 2016 г.	Чистая прибыль предприятия	Сумма затрат не должна превышать 10% чистой прибыли
--------------------	--------------	-------------------------------	---

Таблица 2.15 - Возможные источники социально-экономической эффективности, предполагаемые затраты:

Экономический результат	Социальный результат	Затраты
Снижение затрат на подбор и расстановку персонала. Снижение недополученной прибыли в результате увеличения стабильности коллектива. Увеличение качества и производительности труда вследствие повышения профессионального уровня коллектива	Улучшение социально-психологического климата коллектива. Увеличение стабильности коллектива и упрочение межличностных связей в компании. Увеличение приверженности компании со стороны сотрудников.	90000 руб.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ ДИСКАУНТЕРЕ ООО «КОМПАНИЯ ХОЛИДЕЙ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

В ходе анализа процедуры подбора персонала в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» был выявлен ряд недостатков проведения подбора персонала, которые приводят к высокой текучести кадров. Для устранения выявленных недостатков предлагается проект совершенствования подбора и расстановки персонала. Опишем предлагаемые мероприятия подробнее.

На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требованиям должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течении 1 рабочего дня на месте будущей работы.

Кандидатам, прошедшим первичный отбор по системе существующей на предприятии и выделенных в финальную группу рекомендуется проверять на соответствие должности в ходе однодневной стажировки на будущем месте работы. Стажировка должна проходить под контролем ответственного за нее сотрудника и наблюдением менеджера по персоналу и непосредственного руководителя подразделения. Такой метод отбора рекомендуется использовать в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» при отборе кандидатов на должности сотрудников бухгалтерии,

менеджеров, технического персонала. Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата. Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива.

При подборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата. Однако, метод стажировки позволит уже на этапе подбора увидеть не только уровень актуальных теоретических знаний кандидатов, но и способность применять их на практике, соответствие базового уровня теоретических знаний, а также способности кандидата использовать имеющиеся знания в работе. Кроме того, стажировка позволит руководителю подразделения, директору по персоналу составить общее представление о будущем сотруднике, его соответствии должности, на которую он претендует и коллективу, в котором ему предстоит работать.

С целью объективности оценки качества стажировки, следует поручить эту оценку сразу нескольким сотрудникам: менеджеру по персоналу, руководителю подразделения, сотруднику предприятия, в обязанности которого входит наставничество во время стажировки. В оценочном листе необходимо выделить критерии качества выполнения работы, а также направления оценки профессиональных и личностных качеств кандидата. Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально. Разработку оценочного листа целесообразно поручить менеджеру по персоналу, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем

подразделения. Оценки выставляются в баллах по 3 уровням (высокий, средний, низкий). В общем виде оценочный лист представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Структура оценочного листа стажировки кандидата

Степень значимости	Характеристика выполнения поручения	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
	Уровень владения профессиональными знаниями			
	Уровень профессиональных навыков			
	Достижение поставленной цели			
	Уровень взаимодействия с трудовым коллективом			
	Уровень взаимодействия с внешней средой			
	Качество выполнения поручения			

Характеристики оценки стажировки конкретизируются и дробятся в каждом конкретном случае. Сотрудникам, участвующим в оценке предлагается проставить любой знак в ячейке, соответствующей уровню выполнения кандидатом задания. При обработке оценочных листов менеджер по персоналу переводит уровневые оценки в баллы (3 балла – высокий уровень, 2 балла – средний уровень, 1 балл – низкий уровень), проставляет степень значимости характеристики в предусмотренную для этого графу в соответствии с требованиями должностной инструкции по принципу 1 – наименее важная характеристика, 6 – наиболее важная. И проводит вычисления среднего балла умножая полученный по характеристике балл на степень значимости характеристики. В сумме все баллы дадут средний коэффициент выполнения стажировки по оценочному листу. На следующем этапе обработки оценочных листов вычисляется средний коэффициент оценки стажировки кандидата по результатам оценки всех экспертов. Средние коэффициенты оценки сравниваются. Кандидат, получивший наибольшую оценку, считается выполнившим пробное поручение лучше других.

Пробная стажировка может быть предложена кандидатам на должности работа, на которых требует выносливости или не позволяет выявить профессиональное соответствие кандидата должности в процессе

выполнения одного поручения. Стажировка может применяться как для одного, уже отобранного кандидата в качестве итоговой проверки его соответствия должности, так и для нескольких кандидатов, когда окончательный выбор руководителем еще не сделан.

Стажировка должна быть организована так, чтобы кандидат имел возможность проявить имеющиеся качества личные и профессиональные, характеризующие его соответствие должности. При стажировке кандидат получает самостоятельные полномочия для выполнения работы, однако к нему прикрепляется наставник для помощи в случае необходимости последующей оценки процесса прохождения стажировки.

По результатам прохождения стажировки непосредственный руководитель пишет отзыв или характеристику о работе кандидата, в которой излагает основные выводы о соответствии кандидата занимаемой должности.

Наставник, курировавший кандидата в процессе прохождения стажировки, пишет отчет о проделанной в период стажировки работе и характере ее выполнения стажером.

Все собранные в ходе первого и второго этапов процедуры подбора, а также результаты их анализа предоставляются директору предприятия для прохождения кандидатом третьего этапа собеседования.

С целью оценки психологической совместимости кандидата с трудовым коллективом целесообразно использовать в период стажировки кандидата, которая организуется для проверки практических профессиональных навыков. По результатам выполнения задания или прохождения стажировки, которая должна проводиться с участием большей части сотрудников трудового коллектива, что позволит им оценить коммуникативные, личностные и профессиональные качества будущего сотрудника, а также получить опыт реального взаимодействия с ним в практической трудовой ситуации.

На основании результатов стажировки, сотрудникам трудового коллектива предлагается заполнить бланк отзыва о каждом кандидате, в котором по 6 бальной шкале оценить степень его соответствия коллективу по предлагаемым критериям. Примерный бланк отзыва представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Примерный бланк отзыва сотрудника коллектива о кандидате.

Критерий оценки	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)
Профессиональные знания и умения	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Личные качества	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Способность работы в команде	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Конфликтность	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Личная совместимость со мной	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)

Продолжение табл. 3.2

Критерий оценки	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)	Кандидат 1 (фото)
Совместимость с большинством членов коллектива	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Пол	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Возраст	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)

Инструкция: Выберите степень совместимости с вашим коллективом кандидата, проходившего у Вас стажировку по предлагаемым критериям. На шкале (-)123456(+) отметьте уровень совместимости, который на Ваш взгляд соответствует каждому из кандидатов при этом учитывайте, что 1 – означает полную несовместимость и несоответствие требованиям коллектива, а 6 – максимальную степень совместимости и соответствия требованиям коллектива.

По результатам данного тестирования составляется матрица, в которой подсчитываются полученные каждым кандидатом баллы в ходе опроса членов коллектива, и рассчитываются взвешенные оценки с учетом

значимости каждого из параметров для руководителей компании (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Матрица взвешенных оценок совместимости кандидатов с трудовым коллективом.

Критерий оценки	Коэффициент значимости	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Профессиональные знания и умения	7				
Личные качества	5				
Способность работы в команде	6				
Конфликтность	4				
Совместимость с большинством членов коллектива	3				
Пол	1				
Возраст	2				
Итог					

Расчет суммы полученных баллов позволит количественно сравнить степень принятия членами коллектива каждого из кандидатов. Полученные оценки руководителю следует принять во внимание наряду с другими факторами, влияющими на предпочтение того или иного кандидата при подборе.

Результаты ответов на вопрос о степени личного соответствия каждого кандидата должны рассматриваться отдельно. Необходимо подсчитать общее количество полученных каждым кандидатом баллов и сравнить их. Кандидат, набравший наибольшее количество может считаться наиболее принятым в данном коллективе на основании общения, прохождения стажировки.

Для компании имеет важнейшее значение подобрать на должность такого кандидата, который был бы согласен работать на тех условиях, которые предлагает компания и был бы при этом удовлетворен работой. С этой целью сотрудникам, которые подбираются на должность необходимо продемонстрировать условия труда, особенности трудового коллектива,

особенности заработной платы, систему мотивации, функционирующую на предприятии, а также особенности графика работы, режима труда и отдыха во время рабочей смены.

Самый простой и эффективный способ ознакомления кандидата с будущими условиями труда – дать ему возможность поработать определенное время на будущем месте работы. Эту возможность кандидат получает в процессе стажировки на рабочем месте. Стажировка также позволяет кандидату узнать отношение коллектива к особенностям системы мотивации и оплаты труда, отношение уже работающих сотрудников к руководителю и проблемы работы на предприятии.

Однако с некоторыми особенностями кандидат не может ознакомиться, даже проходя стажировку на будущем рабочем месте. К таким особенностям относятся: система штрафных санкций, материального и нематериального вознаграждения, правила трудового распорядка, порядок предоставления отпусков и социальных льгот и т.д.

С этими особенностями работы на будущем рабочем месте целесообразно ознакомить кандидата в ходе проведения собеседования.

По итогам проведения стажировки также необходимо провести беседу с кандидатом, в ходе которой, во-первых, ознакомить его с результатами оценки проведенной стажировки, и если они удовлетворяют компанию, то, во-вторых, ознакомить кандидата с теми особенностями условий работы, с которыми не было возможности столкнуться в ходе стажировки, в-третьих, при условии, что кандидат согласен работать, зная все особенности будущего рабочего места, попросить его заполнить анкету следующего содержания:

- Удовлетворены ли вы условиями работы, которые предлагает вам магазин дискаунтер ООО «Компания Холидей».
- Какие ожидания карьерного роста вы связываете с работой в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей».

- Какой уровень заработной платы соответствует для вас понятию «Идеальная работа»?

- Насколько предлагаемые магазином дискаунтером ООО «Компания Холидей» условия труда соответствуют понятию «идеальные условия труда» для вас. Отметьте уровень на 10 бальной шкале

Работа абсолютно не подходит 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Идеальные условия

Изменилось ли ваше отношение к будущему месту работы после стажировки и ознакомительной беседы? Если изменилось, то как?

- Какие именно особенности условий будущей работы привлекают Вас больше всего?

Прежде, чем предлагать кандидату заполнить анкету, необходимо попросить его описать кратко будущие условия работы на основании того, что он видел во время стажировки, а также на основе сведений, полученных в ходе ознакомительной беседы. Если в результате описания будут выявлены неточности или заблуждения кандидата необходимо их разъяснить. После того, если кандидат все еще согласен, предложить ему заполнить анкету.

Анализ ответов кандидата на вопросы анкеты позволит сотруднику, который занимается подбором, определить степень удовлетворенности кандидата условиями предлагаемой работы, а также уточнить чего ожидает кандидат от магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» в будущем.

Для того, чтобы уточнить присутствует ли у кандидата намерение долго и с удовольствием работать на данной должности необходимо в итоговое интервью включить следующие вопросы:

- Расскажите, какой вы видите свою работу и карьеру через 5 лет?

- Как ваши близкие относятся к тому, что вы примите предложение работать в нашей компании?
- Какими вы видите перспективы работы в нашей компании для собственного развития?

На основании ответов кандидата на эти вопросы можно сделать вывод о том, каковы его планы на ближайшее время и устраивается ли он на данное место работы с целью долговременного сотрудничества с компанией или это работа «на время», пока не будет найдена другая «идеальная».

3.2. План внедрения предлагаемых мероприятий

Фактически внедрение предлагаемых мероприятий сводится к дополнению существующей процедуры подбора персонала организацией стажировки кандидатов на предприятии, организации дополнительного анкетирования и увеличению количества собеседований с кандидатами, а также увеличению количества встреч руководства компании для обсуждения наиболее подходящих кандидатур. План внедрения мероприятий представлен в табл.3.5

Таблица 3.5 - План внедрения предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Затраты рабочего времени, ч/час	Исполнитель	Контроль	Дата
Разработка положения о стажировке кандидатов (Приложение Г)	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	01.10.15 – 10.10.15
Внесение изменений в должностные инструкции менеджера по персоналу, руководителей подразделений (Приложение Г)	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	01.10.15 - 10.10.15

Разработка и утверждение положения о наставничестве во время стажировки (Приложение Г)	5	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	06.10.15.- 16.10.15.
Разработка и размножение основных бланков для проведения стажировки (таблицы 3.3., 3.4., стр. 62), оценочных листов (таблица 3.2.)	10	Менеджер по персоналу	Генеральный директор	06.10.15.- 16.10.15
Ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех сотрудников	26	Менеджер по персоналу, все сотрудники предприятия	Генеральный директор	17.10.15.
Итого	61	1 человек	1 человек	

Таким образом, подготовка и внедрение предлагаемых мероприятий будет основано на работе и контролирующей деятельности 2 сотрудников предприятия и потребует 61 дополнительных чел./часов рабочего времени, включая и рабочее время всех сотрудников коллектива, в течение которого они будут знакомиться с новыми правилами и документами, связанными со стажировкой.

3.3. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Проведем расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Поскольку основной выявленной проблемой при проведении недостаточно качественного подбора персонала является

высокая текучесть кадров, и предлагаемые изменения в процедуре подбора направлены на то, чтобы ее уменьшить и подобрать сотрудников, настроенных на длительную работу на предприятии, основной экономический эффект предложенных мероприятий будет заключаться в уменьшении текучести кадров на предприятии до нормального уровня (3-5%).

Вычислим уменьшение управленческих расходов, которые будут связаны с уменьшением текучести кадров до планируемых величин.

$\Delta \mathcal{E}$ – уровень изменения управленческих расходов, связанный с планируемым уменьшением текучести кадров на ООО «Компания Холидей» до 3-5%. Как показали расчеты, текучесть кадров в 2014 г. составляла 33 %, следовательно, в результате реализации проектных мероприятий уровень текучести уменьшится на 28 %.

Рассчитаем $\Delta \mathcal{E}$ по формуле 1.

$$\Delta \mathcal{E} = (\Delta \text{Сч.ч.} * \text{Зч.ч.}) * \text{Кф}$$

$\Delta \text{Сч.ч.}$ – уменьшение количества трудовых затрат в результате проведения мероприятий;

Зч.ч. – стоимость одного человеко/часа в рублях.

Кф – коэффициент, учитывающий увеличение сэкономленной суммы затрат за счет того, что отчислений с этой суммы в различные фонды не будет. Кф , принимаем условно равным 1,26.

Рассчитаем $\Delta \text{Сч.ч.}$. Для этого найдем общий фонд трудового времени предприятия за год.

$$12 * 1880 \text{ч.} = 22560 \text{ ч.}$$

В результате снижения текучести кадров на 16% снизятся временные затраты на обучение сотрудников. Найдем 28 % от общего количества сотрудников.

$$12:100*28 = 3,3 \text{ чел.}$$

Поскольку на обучение каждого сотрудника затрачивается в среднем по предприятию 0,4 мес, что равно 12 дням, следовательно 96 часам, можно вычислить общие временные затраты на обучение 28% новых сотрудников за год.

$$96*3,3 = 316 \text{ час.}$$

Следовательно, в результате уменьшения текучести кадров уменьшение трудовых затрат сотрудников предприятия составило 316 час.

Рассчитаем Зч.ч., для этого вычислим среднюю заработную плату одного работника за год: $9700*12 = 116400$ руб.

$$\text{Зч.ч} = 116400 : 1880 = 61,9 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем $\Delta \text{Э}$:

$$\Delta \text{Э} = (316*61,9)* 1,26 = 24646 \text{ руб.}$$

Соответственно на 24646 руб. ($\Delta \text{Э}$) уменьшатся управленческие расходы в связи с уменьшением текучести кадров при реализации проектных мероприятий.

Годовой прирост прибыли ($\Delta \text{П}$), вызванный уменьшением текучести кадров на предприятии может быть рассчитан по формуле:

$$\Delta \text{П} = \Delta \text{В} + \Delta \text{Э}$$

где, $\Delta\P$ – годовой прирост прибыли

ΔB - рост выручки, принимаемый равным 0 с целью выявления прироста, связанного только с расходами на персонал при проведении проектных мероприятий.

$\Delta\mathcal{E}$ – уменьшение затрат на управление.

Рассчитаем годовой прирост прибыли согласно прогнозируемым показателям:

$$\Delta\P = 0 + 24646 = 24646 \text{ руб.}$$

Рассчитаем единовременные затраты на осуществление мероприятий. Даны представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Единовременные затраты (К) на осуществление предлагаемых мероприятий

Название мероприятия	Характер единовременных затрат	Общая стоимость единовременных затрат на проведение мероприятия
Затраты рабочего времени	61 ч.	3776 р.
Канцелярские расходы	Бумага, чернила для офисной техники, папки, скоросшиватели и т.д.	115 р.
Итого		3891 р.

Срок окупаемости единовременных затрат (Т) рассчитаем по формуле 3.:

$$T = K / \Delta\P$$

где, Т - срок окупаемости единовременных затрат.

К – единовременные затраты на разработку и внедрение мероприятия, равные 3891 руб.

$\Delta\P$ – годовой прирост прибыли.

Рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат по внедрению проектных мероприятий:

$$T = 3891 / 24646 = 0,15 \text{ (года)}$$

Таким образом, единовременные затраты на реализацию предложенных мероприятий незначительны и окупятся за счет экономии связанной с уменьшением текучести кадров в кратчайшее время.

Таблица 3.7 - Текущие затраты на проведение предлагаемых мероприятий (подбор на 1 вакансию).

№	Мероприятие	Характер затрат	Стоимость, руб.
2	Оценка стажировки кандидатов руководителем подразделения	6 ч/час	900 р.
3	Наставничество	40 ч/часа	2480 р.
4	Оценка стажировки кандидатов сотрудниками коллектива	10 ч/часа	620 р.
5	Работа менеджера по персоналу	19 ч/часа	1178 р.
	Проведение итогового совещания	2 ч/часа	140 р.
	Канцелярские расходы		1625 р.
Итого:			6943 р.

Как показали расчеты, текущие затраты на закрытие одной вакансии возрастут на 6943 р. С учетом того, что текучесть кадров уменьшится при внедрении предлагаемых мероприятий до 3-5%, а это 2 вакансии в год, следовательно текущие затраты возрастут на $6943 * 2 = 13876$ р.

Годовой экономический эффект проводимых мероприятий рассчитаем по формуле 4:

$$\text{Эг} = \Delta\Pi - (\text{Ен} * \text{К} + \text{Тек})$$

где, Эг – годовой экономический эффект от внедрения изменений

$\Delta\P$ – годовой прирост прибыли

E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений, равный 0,15.

K - единовременные затраты на разработку и внедрение мероприятий.

Тек - текущие затраты по предложенным мероприятиям.

Произведем расчет эффективности внедрения предлагаемых мероприятий:

$$\Delta\P = 24646 - (0,15 \cdot (3891 + 13876)) = 21980 \text{ р.}$$

Как показали расчеты годовой экономический эффект от предложенных мероприятий составит 21980 р. Поэтому можно считать предложенные мероприятия выгодными для магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В итоге проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров являются одними из самых важных функций управления персоналом, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки на предприятиях. Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению функций подбора и расстановки персонала обеспечивает эффективность их осуществления.

Анализ предприятия показал, что присутствует высокая текучесть кадров и достаточно низкая 67% стабильность персонала. Высокие коэффициенты прибытия и выбытия персонала снижаются в 2015 по сравнению с 2014 годом, однако не достигают еще нормальных величин. Все это свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления персоналом, в частности подбора и расстановки кадров.

Причина, как показал анализ кадрового потенциала, в особенностях трудового коллектива. Коллектив в основном молодой с высоким образовательным уровнем, однако, средний стаж работы на предприятии у большинства сотрудников 1-2 года, потому что не создана система профессионального роста и кадрового продвижения. Это приводит к тому, что сотрудники, заканчивая учебные заведения, уходят в другие компании, где им могут предложить и большее материальное вознаграждение, и карьерный рост. Аттестация персонала также подтверждает выводы о низком профессиональном соответствии сотрудников занимаемым должностям, не смотря на их высокий образовательный уровень.

При всех описанных проблемах процесс подбора кадров на предприятии осуществляется сокращенно, по наиболее простой схеме, через

поиск сотрудников в СМИ и внутри коллектива и упрощенной системы отбора в ходе одного собеседования.

Процесс расстановки кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» организован более эффективно для управленческого персонала с использованием каталога характеристик, однако к менеджерам и техническому персоналу, к тем категориям, в которых наблюдается наиболее высокая нестабильность, эти технологии не применяются.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса подбора и расстановки кадров магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем:

- слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора;
- недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом;
- отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров;
- отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы.

С целью совершенствования существующей системы подбора персонала и исправления выявленных недостатков был разработан ряд проектных предложений. Предлагаемый проект содержит разработку методик оценки практических навыков вновь принимаемых сотрудников, а также описание процедуры оценки психологической совместимости кандидатов с трудовым коллективом, процедуру ознакомления кандидатов с условиями их будущей работы и оценки эффективности этого ознакомления. Кроме того, проект содержит разработку методики оценки намерений кандидата работать в компании долго и плодотворно, общей оценки удовлетворенности кандидата будущей должностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абол, Р. В. Развитие систем управления предприятием и персоналом - эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол // Управление персоналом. – 2005. - № 20. – С. 57 – 64.
2. Абрамова, И.Г. Персонал - технология менеджера. / И. Г. Абрамова - М.: Академия, 2004. – 325 с.
3. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Р. Р. Аколупина // Управление персоналом. - 2007. - № 9. – С 64 – 69.
4. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2008. - № 15. – С. 84-89.
5. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты./ Т. Ю. Базаров — Москва, КноРус, 2011 г.- 304 с.
6. Балковская Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2010. – 158 с.
7. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник. – М.: Современная школа, 2010. – 448 с.
8. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент / В. Б. Бовыкин –М.: Эк, 2006 – 245 с.
9. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала / А. Веселков // Кадровое дело. - 2008. - № 2. – С. 93- 97.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин –М., Академия, 2007 – 314 с.
12. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин - М.Академия, 2003. – 243 с.

13. Горшенин В. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / В. Горшенин // Управление персоналом. - 2008. - № 1. – С. 53 – 59.
14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352с.
15. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. - 2008. - № 18. – С. 35 – 39.
16. Журавлев П. В., Одегов Ю. Г., Волгин Н. А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
17. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса / Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006. - № 9 – С. 43- 46.
18. Згонник, Л. В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников / Л. В. Згонник // Управление персоналом. - 2007. - №24 – С. 27 – 32.
19. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2005. – 166 с.
20. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 10. – С. 85 – 89.
21. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. / Е. А. Кобец - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 214 с.
22. Колесникова, Е. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия /Е. Колесникова // Управление персоналом. - 2007. - № 17. – С. 89 – 94.
23. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2007. – 47 с.
24. Корнийчук, Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала./ Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2006 – 173 с.

25. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2007-2008. - № 9 – С. 15-21.
26. Купер, Д. Психология в отборе персонала. / Д. Купер, А. Робертсон — СПб.:Питер, 2003. – 178 с.
27. Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 128 с.
28. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала / Е. Лагунова // Управление персоналом. – 2007. -№18 – С. 31-36.
29. Ловчева, М. Горячая пора для работодателя / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 6. – С. 45 – 48.
30. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала / М. Магура // Управление персоналом. - 2007. - № 13-14. – С. 25 – 29.
31. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / М. Магура // Управление персоналом. - 2008. - № 21. – С. 27 – 33.
32. Магура, М.И. Современные персонал -технологии./М. И. Магура, М. Б. Курбатова - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2007. – 244 с.
33. Матвеев, С.М. Аттестационная форма / С.М. Матвеев С.М. // Кадровик. Кадровое делопроизводство, - 2007. - № 10 – С. 112.
34. Мирошникова, Д. В. Оценка и развитие персонала. Идеальный продавец / Д. В. Мирошникова// Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - - 2009. - № 1. – С. 14 -17.
35. Митрофанова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 8 – С. 29 – 36.
36. Никулина, О Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений / О. Никулина // Управление персоналом.— 2007. - № 12 – С. 35 – 39.

37. Подбор персонала с применением метода Executive Search.
[Электронный ресурс]. Режим доступа:
<http://www.advanhawk.ru/articles/analitics/executive/>
38. Пономарева Н. Г. Справочник кадровика. – М.: Омега-Л, 2007. – 232 с.
39. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). / Н. Г. Пономарева - М.: Омега-Л, 2008. – 256 с.
40. Психология управления - Златоуст: ФотоМир, 2011. - 188 с.
41. Румынина, В.В. Внутренний кадровый аудит / В. В. Румынина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2007. - № 9 – С. 115- 120.
42. Сардарян, А. Оценка персонала в современных Российских компаниях / А. Сардарян // Управление персоналом. - 2008. - № 15. – С. 82 -85.
43. Сафаров, С. Подбор персонала / С. Сафаров // Управление персоналом. – 2006. - № 12. – С. 17 – 21.
44. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления персоналом / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007 - № 9 – С. 31-36.
45. Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации / Т. Г. Скурихин // Управление персоналом. - 2007. - №19– С. 62-68.
46. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала./ А. С. Слепцова — М.: Феникс, 2010 - 320 с.
47. Тараненко, В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика. / В. И. Тараненко — Киев, 2002. – 248 с.
48. Тихонова, Ю. Строим систему обучения / Ю. Тихонова // Кадровый менеджмент. - 2007. - № 6 – С. 54 – 60.
49. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу/ К. Торшина // Управление персоналом. - 2000. - № 12. – С. 25-29.
50. Управление персоналом. / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. - М: ИНФРА-М, 2011. – 570 с.

51. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие, Совет УМО. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 159 с.
52. Шапиро С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224с.
53. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / В. Шаповалов // Управление персоналом. - 2007. - № 18. – С. 94 – 97.
54. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала / Л. Шарок // Управление персоналом. - 2007. - № 21. – С. 96.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 318с.
56. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала: — Москва, Бахрах-М, 2010 г.- 792 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Макет бланка для беседы на должность менеджера по персоналу

Дата _____

1. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения
2. Адрес, номер телефона
3. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?
4. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причина – престиж, безопасность, заработок?)
5. Опыт работы.

ПОСЛЕДНЕЕ ИЛИ НАСТОЯЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ:

1. Компания.
2. Город.
3. С ____ по ____ (время работы)
4. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)
5. Сущность работы вначале? (можно ли использовать опыт работы кандидата на прежних местах работы для работы на данной должности?) Какую зарплату Вам платили вначале?
6. Как менялась работа со временем? (какой прогресс был у заявителя на той работе?)
7. Чем Вы занимались на работе к моменту увольнения? (какую ответственность нес заявитель?) Зарплата в момент увольнения?

8. Начальник _____ Его должность _____ Что он собой представляет? (как у кандидата складывались отношения с начальством?) Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть вы имели (имеете)?
9. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (лидер ли заявитель?)
10. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу и суждения? (активно ли кандидат искал ответственности?)

Беседу проводил

Оценка

Вакантная должность

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Квалификационная карта менеджера по персоналу

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей». Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по

изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу менеджера:

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.
2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.
3. Проводить собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.
4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.
5. Организует тестирование работников.
6. Разрабатывает системы обучения персонала.
7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.
8. Ведет кадровую документацию.
9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места менеджера

Квалификационные требования:

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.
2. Образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3. Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

ПРИЛОЖЕНИЕ В.

Каталог профессиональных характеристик

1. Показатели уровня квалификации:

1.1. квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом своих должностных обязанностей;

1.2. квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;

1.3. квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. Показатели деловых качеств:

2.1. работник не выполняет многие должностные обязанности;

2.2. работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;

2.3. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

2.4. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг должностных обязанностей других работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. Показатели работоспособности:

- 3.1. работник недостаточно трудолюбив;
- 3.2. работник трудолюбив, но работает безынициативно;
- 3.3. работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;
- 3.4. работник достаточно трудолюбив и инициативен;
- 3.5. работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4. Показатели качества выполняемой работы:

4.1. исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, он систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.2. исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности; допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе;

4.3. исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, он хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

4.4. исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, он четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5. Показатели стиля и методов работы:

5.1. сотрудник не работает над совершенствованием стиля и методов в работе, неправильно воспринимает критику в его адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики;

5.2. сотрудник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов в работе, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в его адрес или не устраняет свои недостатки в работе;

5.3. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, удачно строит взаимоотношения в работе;

5.4. работник самокритичен, делает правильно выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации;

5.5. работник делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6. Показатели, характеризующие аналитические способности.

6.1. работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации);

6.2. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;

6.3. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;

6.4. работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7. Показатели участия в инновационной деятельности:

7.1. работник не принимает участия в совершенствовании производства и управления подразделением (организации);

7.2. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;

7.3. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;

7.4. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для предприятия. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

8. Показатели дисциплинированности:

8.1. работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.2. работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.3. работник дисциплинирован.

9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

9.1. работник психологически с коллективом несовместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2. работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3. психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Для осуществления оценки сотрудника по каталогу профессиональных характеристик используются так называемые приоритетные цифры:

- приоритетная цифра 0 — показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;
- приоритетная цифра 1 — выполнение требования в указанном объеме является минимально необходимым;
- приоритетная цифра 2 — выполнение требования в указанном объеме является желательным;
- приоритетная цифра 3 — выполнение требования в указанном объеме является обязательным;
- приоритетная цифра 4 — выполнение требования в указанном объеме является настоятельно необходимым.
-

ПРИЛОЖЕНИЕ Г.

Нормативные документы, регламентирующие стажировку кандидатов

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

_____ « _____ »

_____ 2014 г.

Положение о порядке осуществления стажировки

1. Общие положения

1.2 Стажировка работников осуществляется в целях проверки соответствия профессиональных навыков и знаний, а также личных качеств кандидата требованиям должности при проведении подбора персонала.

1.3 Основными принципами осуществления стажировки являются системность, научность, перспективность, индивидуализация.

1.4 Общее руководство процессом организации стажировок осуществляется менеджером по персоналу магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

1.5. С данным Положением должны быть ознакомлены все кандидаты, проходящие стажировку в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей», а также все сотрудники коллектива магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

2. Цели и задачи стажировки

2.1. Основной целью стажировки является проверка соответствия профессиональных качеств, навыков и знаний кандидата требованиям должности, выявление совместимости кандидата с коллективом, а также ознакомление кандидата с условиями будущей работы.

2.2. Стажировка кандидатов осуществляется в очной форме и может продолжаться до 8 часов в течение одного рабочего дня.

3. Порядок организации и прохождения стажировки

3.1. Стажировка работников осуществляется в процессе подбора кандидатов на вакантную должность и является одним из элементов системы подбора персонала.

3.2. Прохождение стажировки осуществляется по индивидуальным программам, по согласованию с руководителем подразделения.

3.3. Директором магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» издается приказ о прохождении стажировки, о возложении общего руководства по стажировке на менеджера по персоналу, о назначении наставника для каждого из стажеров.

3.4. Менеджер по персоналу во время стажировки обязан:

3.4.1. распределять стажеров по рабочим местам, создавать условия для практической проверки профессиональных знаний и навыков в соответствии с утвержденной программой;

3.4.2. создавать безопасные условия труда для стажеров в соответствии с законодательством РФ;

3.4.3. проводить необходимый инструктаж по охране труда и пожарной безопасности;

3.4.4. осуществлять контроль за соблюдением стажерами правил внутреннего трудового распорядка;

3.4.5. осуществлять выдачу на период стажировки специальной одежды, средств индивидуальной защиты по установленным нормам;

3.4.6 оказывать текущую помощь стажерам в практической работе.

3.5. Стажировка завершается собеседованием менеджера по персоналу со стажером, включающим в себя заполнение стажером анкеты, а менеджером по персоналу - своей части оценочного листа. Также по результатам стажировки заполняются оценочные листы непосредственным

руководителем подразделения, наставником, заполняются оценочные бланки всеми сотрудниками подразделения, в котором работал стажер.

4. Права и обязанности стажера

4.1. Стажер обязан:

4.1.1. прибыть в магазин дискаунтер ООО «Компания Холидей» в сроки, указанные в приказе о стажировке;

4.1.2. соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, установленные в магазине дискаунтере ООО «Компания Холидей» (продолжительность рабочего дня, требования техники безопасности, и т. д.);

4.1.3. эффективно использовать время стажировки в целях демонстрации своего профессионального уровня, и личных качеств;

4.1.4. соблюдать принципы профессиональной этики.

4.2. Стажер имеет право:

4.2.1. быть ознакомленным с настоящей Инструкцией, планом стажировки.

4.2.2. отказаться от прохождения стажировки в любое время до или во время работы по своему усмотрению.

4.3. Неисполнение или ненадлежащее исполнение требований, установленных настоящим Положением является основанием для досрочного прекращения стажировки.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее Положение вступает в силу с даты его подписания и действует до отмены или замены его новым.

5.2. Все изменения и дополнения настоящего Положения оформляются приказом директора магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор

_____ « _____ »

_____ « _____ » _____ 2014г.

Положение о наставничестве

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи стажерам в период работы на предприятии и проведение оценки соответствия профессиональных и личностных качеств требованиям должности.

1.2. Основными задачами наставничества являются:

- а) ускорение процесса освоения основных особенностей рабочего места, обеспечение возможностей для кандидата в полной мере проявить свои профессиональные навыки и знания, а также продемонстрировать личные качества в период стажировки.
- б) ознакомление кандидата с корпоративной культурой, с традициями и правилами поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над стажерами в период проведения однодневной стажировки, являющейся составной частью процесса подбора персонала с момента начала стажировки и до ее завершения.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью 8 часов в течение одного рабочего дня.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим

опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении кандидата на стажировку. Основанием для закрепления наставника является представление менеджера по персоналу при обоюдном согласии предполагаемого наставника и руководителя подразделения.

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач стажером в период однодневной стажировки. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении менеджером по персоналу и генеральным директором.

2.7. Система мотивации наставника:

- если работа наставника в период стажировки признана удовлетворительной менеджером по персоналу и директором магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» и не вызвала нареканий, наставник получает премию в размере дополнительного дневного оклада;
- если работа наставника вызвала нарекания со стороны менеджера по персоналу или директора магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей» работа наставника оплачивается в размере половины дневного оклада;
- при выявлении неудовлетворительной работы наставника в период стажировки – производится замена наставника.

3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, внутренних нормативных актов, определяющих права и обязанности стажера по занимаемой должности.

- 3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником стажера индивидуальный план его стажировки.
- 3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу.
- 3.4. Оказывать стажеру индивидуальную помощь в ознакомлении с рабочим местом и особенностями деятельности в должности, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.
- 3.5. Нести ответственность за действия стажера в период прохождения им стажировки, до момента назначения ее завершения.

4. Права наставника

- 4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для ознакомления с рабочим местом и выполнения порученной стажеру работы других сотрудников.
- 4.2. Может требовать рабочие отчеты у стажера, как в устной, так и в письменной форме.
- 4.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью стажера, вносит предложения непосредственному начальнику об удовлетворении разумных потребностей и запросов.
- 4.4. Для исполнения своих обязанностей наставник может взаимодействовать со всеми подразделениями компании.

5. Обязанности подшефного

Подшефный обязан:

- а) ознакомиться с нормативными актами, определяющими его служебную деятельность, структуру, штаты, особенности деятельности подразделения и функциональные обязанности по занимаемой должности;
- б) выполнять индивидуальный план стажировки в установленные сроки;

в) стремиться продемонстрировать свои профессиональные качества, знания и навыки, а также личные качества в полном объеме;

д) периодически отчитываться о своей работе перед непосредственным начальником.

6. Права подшефного

Подшефный имеет право:

6.1. При безуспешных попытках установления личного контакта с наставником выходить с ходатайством к непосредственному руководителю и в службу по управлению персоналом о смене наставника или переводе в другое подразделение.

6.3. Контролировать начисление себе баллов.

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
_____ « _____ »
_____ « ____ » _____ 2014 г.

Должностная инструкция менеджера по персоналу

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Менеджера по персоналу.

1.2. Менеджер по персоналу назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора магазина дискаунтера ООО «Компания Холидей».

1.3. Менеджер по персоналу непосредственно подчиняется Генеральному директору.

1.4. На должность Менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.5. В своей деятельности Менеджер по персоналу руководствуется действующими актами Российской Федерации о труде, нормативными и нормативно-методическими актами правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ), государственными стандартами, разработками Госархива, Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными документами организации, приказами и указаниями ее руководителя, Инструкцией по документации кадровой деятельности, Правилами

внутреннего трудового распорядка, Положением об отделе и настоящей Инструкцией.

1.6. Менеджер по персоналу выполняет возложенные на него задачи и функции в тесном сотрудничестве с другими структурными подразделениями организации.

1.7. В период временного отсутствия Менеджера по персоналу его обязанности возлагаются на главного бухгалтера.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Менеджер по персоналу:

2.1. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

2.2. Обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

2.3. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата работников.

2.4. Организует и руководит проведением кратковременной стажировки кандидатов на рабочем месте в процессе подбора персонала на вакантную должность.

2.5. Организует своевременное оформление приема, перевода, перемещения, командирования и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами Генерального директора организации; учет личного состава.

2.6. Производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, производит подсчет трудового стажа, хранение и заполнение трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременно вносит в трудовые книжки записи о переводах, перемещениях, поощрениях и т.д.

- 2.7. Ведет установленную документацию по кадрам, а также подготавливает материалы для представления персонала к поощрениям и награждениям.
- 2.8. Оформляет больничные листы на всех работающих.
- 2.9. Формирует и ведет личные дела работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.
- 2.10. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации и соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести кадров, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени.
- 2.11. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету персонала и работе с кадрами.
- 2.12. Проводит систематический анализ кадровой работы в организации, разрабатывает предложения по ее улучшению.

3. ПРАВА

Менеджер по персоналу имеет право:

- 3.1. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности службы управления персоналом.
- 3.2. Вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, входящей в компетенцию Менеджера по персоналу.
- 3.3. Докладывать Директору по персоналу о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
- 3.4. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.
- 3.5. Менеджеру по персоналу для обеспечения его деятельности предоставляется право подписи организационно - распорядительных документов по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер отдела кадров несет ответственность за:

- 4.1. Качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей Должностной инструкцией обязанностей.
- 4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения планов работ отдела.
- 4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора организации.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

- 5.1. Режим работы Менеджера по персоналу определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.
- 5.2. Месячный фонд заработной платы (оклада) менеджера по персоналу устанавливается в соответствии со штатным расписанием.
- 5.3. В связи с производственной необходимостью Менеджер по персоналу может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).
- 5.4. Для решения оперативных вопросов по обеспечению производственной деятельности менеджеру по персоналу может выделяться служебный автотранспорт.

6. СВЯЗИ

Для выполнения функций Менеджер по персоналу взаимодействует:

- 6.1. Со всеми структурными подразделениями организации.
- 6.2. С бухгалтерией

7. ПОРЯДОК УТВЕРЖДЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ.

- 7.1. Данная Должностная инструкция разрабатывается на основании Устава организации.
- 7.2. Содержание Должностной инструкции должно быть согласовано с содержанием должностных инструкций должностных лиц, с которыми взаимодействует Менеджер по персоналу.

7.3. Подписывает Должностную инструкцию Генеральный директор.

7.4. Утвержденная Должностная инструкция доводится до сведения Менеджера по персоналу под расписку.

7.5. Изменения в Должностную инструкцию вносятся Генеральным директором.

7.6. Приказом Генерального директора могут быть изменены, отменены, добавлены отдельные статьи, разделы, пункты Должностной инструкции или утвержден проект новой Должностной инструкции Менеджера по персоналу.

Генеральный директор _____

С инструкцией ознакомлен _____

(подпись)