

Министерство образования и науки Российской Федерации



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
Сущность процессов найма персонала в организации (на примере ООО «ПЕРСОНАЛ ГРУПП-Т»)

УДК 005.953

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Ершова Юлия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макеевко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

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 результат а	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 планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 43, 70, 71)

P6	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, 16 ПК 44, 58, 74, 75, 76, 77, 78)
P 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)
P 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 (ОК 8, 22 ПК 15, 16, 17, 18, 32, 40, 42, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 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)
P 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)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3, 9, 24 ПК 66, 68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись)
(Ф.И.О.)

(Дата)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и11	Ершова Юлия Сергеевна

Тема работы:

Сущность процессов найма персонала в организации (на примере ООО «Персонал-Групп Т»)	
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 организации» «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. Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ процессов найма сотрудников ООО «Персонал-Групп Т» выявить его проблемы и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию процессов найма персонала в данной организации. 2. Поставлены следующие задачи: - исследовать теоретические основы подбора и отбора персонала в организации; - проанализировать процессы отбора и подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т»; - предложить мероприятия по совершенствованию подбора и отбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т». 3. Теоретическим основанием работы являются труды зарубежных и отечественных ученых по теории управления персоналом: Е.А. Митрофанова, К.Э. Оксинайд, А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, В.М. Маслова, Р. А. Долженко, М. Н. Серова, С.Ю. Шамрай, Л.В. Ивановская, Е.В. Куприянчук, К.Р. Каминская, С.Г. Гордейко, А.В. Тебекин, Н.А. Зайцева, Т.В. Бедяева, А.С. Захаров и др. В основном в данных работах уделяется внимание вопросам процессов найма персонала в организации.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:
1. Набор, подбор и отбор персонала в организации (на примере ООО «Персонал-Групп Т»
2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы найма персонала ООО «Персонал-Групп Т»

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макеевко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		22.12.2015 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Ершова Юлия Сергеевна		22.12.2015 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



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
Доцент кафедры ИФНТ	Макеенко Марина Алексеевна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 99 _____ с., _____ 2 _____ рис., _____ 11 _____ табл., _____ 49 _____ источников.

Ключевые слова: методы управления персоналом, прием на работу, набор, подбор, отбор персонала, управление персоналом, методы набора, отбора и подбора персонала, работник, человеческие ресурсы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Персонал-Групп Т»

Цель выпускной квалификационной работы провести анализ процессов найма персонала ООО «Персонал-Групп Т», выявить их проблемы и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию набора, отбора и подбора персонала в данной организации.

В процессе исследования проводился анализ уже существующей системы найма персонала с целью выявить ее недостатки.

В результате исследования были разработаны несколько мероприятий по улучшению системы найма персонала в организации.

Степень внедрения: рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в ООО «Персонал-Групп Т».

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

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: организация процессов найма персонала в соответствии с предложенными способами способствует улучшению экономической эффективности организации и ее конкурентоспособности.

В будущем планируется разработка наиболее новых мероприятий по подбору персонала, с учетом его эффективного распределения и использования.

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.

Прием на работу (наем) - представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации.

Набор – это система мер для привлечения работников в организацию. Набор персонала предполагает установление контактов с потенциальными работниками. При этом выделяют внутренние и внешние источники набора (привлечения) персонала. Работник - лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

Отбор персонала - естественное завершение процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Человеческие ресурсы - персонал организации, характеризующийся достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	13
1. Теоретические основы набора и отбора персонала при приеме на работу.....	18
1.1. Понятие и особенности набора персонала в организации.....	18
1.2. Отбор персонала: критерии и методы.....	25
1.3. Роль качественного отбора персонала в управлении предприятием.....	32
2. Набор, отбор и подбор персонала на примере ООО «Персонал-Групп Т».....	35
2.1. Общая характеристика ООО «Персонал-Групп Т».....	35
2.2. Структура персонала предприятия.....	52
2.3. Анализ сложившейся системы набора, отбора и подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т».....	58
2.4. Кадровая служба, линейные и функциональные руководители как субъекты процесса набора и отбора персонала при приеме на работу.....	63
3. Основные направления совершенствования процесса набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу в ООО «Персонал-Групп Т».....	66
3.1. Разработка предложений по совершенствованию процесса набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу.....	66
3.2. Рекомендации по повышению экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	73
Заключение.....	85
Список литературы.....	88
Приложение А.....	92
Приложение Б.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Работа любой российской организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики российских предприятий, реализуемой предприятием, и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно связанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека.

Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. С помощью командно-административных методов руководства, не обладая гибкими средствами управления, невозможно было эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации.

Повышение чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала оказалось невозможным достичь при стремлении к прагматической антигуманной цели - выполнению плана

производства продукции любыми средствами. Административные методы руководства игнорировали человека, не считались с его потребностями.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и найму кадров придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы.

Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал.¹

Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются отбор и найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

Сегодня предприятия прилагают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке, к принятию большей ответственности. Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

В настоящее время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его заменой новым

¹ Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.

сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Подбор персонала - наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении.²

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты труда персонала, а также политика отношений между администрацией и работником.

Таким образом, тема совершенствования отбора и подбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ сложившейся системы набора, отбора и подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т», выявить её проблемы и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию процесса набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу.

Для достижения указанной цели необходимо последовательно решить ряд **задач**, а именно:

² Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 160 с.

- исследовать теоретические основы подбора и отбора персонала в организации;
- проанализировать процессы отбора и подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т»;
- предложить мероприятия по совершенствованию подбора и отбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т».

Объектом исследования является - ООО «Персонал-Групп Т» - предприятие розничной торговли в Томской области.

Предметом исследования является персонал организации - как ее главный ресурс.

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

Теоритической основой послужили труды таких авторов, как Азямова Л., Закирко В., Купер Д., Магура М. И., Половинко В. С.

В работе также использовались труды зарубежных авторов, как Робертс Г., Шнайдер Б., Десслер Г., Дебро Ж.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по подбору и найму персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

Структура работы включает введение, три главы и заключение.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта, предмета, практической и теоретической основ, а также описание структуры диплома.

В первой главе раскрываются теоретические аспекты отбора и подбора персонала.

Во второй главе анализируется состояние работы по подбору и отбору персонала в ООО «Персонал-Групп Т».

В третьей главе излагаются практические предложения по совершенствованию подбора и отбора персонала при найме на предприятие.

Заключение содержит ключевые положения изложенной в дипломной работе концепции подбора и отбора персонала сфере розничной торговли, которые одновременно являются итоговыми выводами дипломного исследования.

Построенная таким образом работа позволяет показать всю многогранность управления предприятием на основе совершенствования системы подбора, обучения персонала.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАБОРА И ОТБОРА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

1.1. Понятие и особенности набора персонала в организации

Эффективность деятельности предприятия зависит во многом от персонала. Перед руководителем компании или перед кадровой службой организации возникает необходимость комплектования штата.

При осуществлении данной функции большую роль играет подбор (отбор) персонала. Говоря об особенностях отбора, следует отличать понятия «набор», «отбор» и непосредственно «прием на работу».

Прием на работу (наем) - представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации.³

Набор – это система мер для привлечения работников в организацию. Набор персонала предполагает установление контактов с потенциальными работниками. При этом выделяют внутренние и внешние источники набора (привлечения) персонала.⁴

Существует два вида источников набора персонала: внутренние - за счет сотрудников самой организации и внешние - за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например,

³ Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 96 с.

⁴ Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 160 с.

государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста - трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала.⁵ Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

⁵ Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак – М.:Эксмо, 2009. – 624 с.

2. «Самостоятельные» кандидаты - люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости - они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий.

Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели - информацию о вакансиях. Также публикация

информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет - порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов.⁶

Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах,

⁶ Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 96 с.

а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов - работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника.

Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

1. Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета - кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

2. Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного

сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search) – это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена.⁷ Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Метод headhunting. Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке - руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы.⁸ Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Достоинства и недостатки метода headhunting отразим в таблице 1.1.

⁷ Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 160 с.

⁸ Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2011. – 156 с

Таблица 1.1.

Достоинства и недостатки метода headhuntinga

Метод headhunting	Достоинства	Недостатки
	– воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность); – руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях; – если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.	– разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций; – руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности; – кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность; – с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании- клиента конфиденциальную информацию.

Таким образом, набор персонала - это первый этап процесса заполнения вакансий, включающий в себя изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.

После набора персонала следующим действием является отбор.

1.2. Отбор персонала: критерии и методы

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.⁹

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы

⁹ Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.

менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.¹⁰

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие виды интервью:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты

¹⁰ Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2010. – 156 с.

профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в

которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в

качестве рекомен- дателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства.

Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации.

Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; вне- профессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию. Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании.

Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплат сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.¹¹

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

¹¹ Управление персоналом организаций: Учебное пособие / А.Я. Кибанов и др./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;

– ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).¹²

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

Официальное введение в должность. Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании - работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

Таким образом, отбор персонала - это основной этап в процессе формирования фирмы. А эффективность работы компании, в свою очередь, будет зависеть от того, насколько правильно он отобран.

1.3. Роль качественного отбора персонала в управлении предприятием

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от качества

¹² Управление персоналом организаций: Учебное пособие / А.Я. Кибанов и др./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.

отобранных кадров зависит эффективность деятельности организации в целом.¹³

В этой связи ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации, а подбор хороших работников является удачным вложением денег.

Отбор представляет собой латентную функцию, осуществляемую организацией для выявления из списка заявителей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантной должности. Поскольку рабочая сила нанимается в организацию исходя из требований как тактических, так и стратегических задач, необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Подбор персонала проводится, как правило, в следующих формах: набор, отбор, наем.¹⁴ При организации процесса подбора персонала необходимо учитывать влияние целого комплекса факторов: законодательных ограничений и возможностей, специфики предприятия, рынка рабочей силы, непосредственного окружения, местоположения предприятия и т. д. Чем выше должность, на которую претендуют кандидаты, тем сложнее и продолжительнее процесс отбора.

¹³ Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня С.В. – М.: ООО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2012. – 400 с.

¹⁴ Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2010. – 96 с.

В управленческой практике при отборе персонала используется несколько видов критериев: квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; психолого-личностные, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

Принимая решение о проведении отбора персонала, важно корректно производить выбор методов и инструментов, повышающих уровень прогностичности данного процесса. При организации проведения конкурсного отбора необходимо внедрять в отделах службы управления персоналом автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов. Последним этапом процесса набора персонала является составление базы данных по кандидатам на вакантные должности.

Из выше сказанного можно сделать вывод что, прием на работу представляет собой сложную систему взаимосвязи между работодателем и соискателем. И чтобы получить работу требуется пройти множество этапов отбора.

2. НАБОР, ОТБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЕРСОНАЛ - ГРУПП Т»

2.1. Общая характеристика ООО «Персонал-Групп Т»

Общество с ограниченной ответственностью «Персонал Групп - Т» (ООО «Персонал Групп - Т») как юридическое лицо зарегистрировано в 1997 году в г. Томске.

ООО «Персонал Групп - Т» учреждено в соответствии с ГК РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» на основании Решения учредителей.

Учредительными документами Общества являются Устав и Учредительный договор.

ООО «Персонал Групп - Т» обязано в соответствии с Уставом:

- выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров,
- заключать трудовые договоры,
- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям,
- осуществлять все виды обязательного страхования,
- своевременно предоставлять налоговую и бухгалтерскую отчетность,
- уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.¹⁵

Данное предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать, товарный знак и иные реквизиты.

¹⁵ Устав ООО «Персонал Групп - Т»

Имущество предприятия составляют основные фонды и оборотные средства, а также другие ценности, стоимость которых отображается в балансе предприятия. Имущество предприятия, включая взносы основателей, реализованную продукцию, полученный доход, является исключительной собственностью основателей, которые имеют право распоряжаться им самостоятельно, продавать или передавать третьим лицам.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- денежные и имущественные взносы основателей;
- доходы, полученные от хозяйственной деятельности, реализации продукции и услуг;
- кредиты банков и других кредитных организаций;
- другие источники, не запрещенные действующим законодательством.

Предприятие создано с целью получения прибыли от хозяйственной деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами для максимального удовлетворения потребностей предприятий и населения, и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей и членов Общества.¹⁶

Основная сфера деятельности – розничная торговля.

Формат, в котором работает ООО «Персонал Групп - Т» - супермаркет под торговой маркой «ЛАМА», предлагающий своим покупателям стабильный широкий ассортимент и удобство совершения покупок.

«ЛАМА» - супермаркет для всей семьи, где каждый найдет товар по своему вкусу.

Огромное значение придается качеству. Сервис супермаркета соответствует европейскому уровню и отвечает требованиям самых взыскательных клиентов.

¹⁶ Устав ООО «Персонал Групп - Т»

Еще одной отличительной чертой супермаркета «ЛАМА» является наличие собственного производства и собственной марки.

Слагаемые успеха компании «ЛАМА» - это передовые технологии, профессионализм сотрудников и безупречная репутация.

«ЛАМА» - клиентоориентированная компания, предлагающая стабильный сбалансированный ассортимент, удобство совершения покупок и оптимальное соотношение цены и качества.

«ЛАМА» - конкурентоспособная компания, стремящаяся быть лидером в условиях жесткой конкуренции на рынке розничной торговли, совершенствуя методы работы и разрабатывая новые передовые технологии.

Сегодня магазины ООО «Персонал Групп - Т» это:

- удобное месторасположение;
- огромный ассортимент продуктов и напитков, бытовой химии, который позволит удовлетворить вкусы даже самых взыскательных покупателей;
- свободный доступ;
- квалифицированные продавцы-консультанты;
- высокое качество продукции;
- специальные акции с вручением подарков за покупку.

Основными преимуществами Компании является достаточный опыт работы в данной сфере, наличие постоянных клиентов и сформировавшаяся хорошая репутация.

Основной задачей деятельности фирмы является насыщение и удовлетворение потребности населения в продуктах питания.

Миссия «ЛАМА» - комплексное и качественное удовлетворение запросов покупателей.¹⁷

¹⁷ Интернет-страница: [www// http://lama.tomsk.ru](http://lama.tomsk.ru).

Цель компании - быть лидирующей компанией современного формата в городе, обеспечивая оптимальное предложение для потребителей во всех областях торговли.

Девиз Компании - «КАЧЕСТВО ВО ВСЕМ» - качественным должен быть не только предлагаемый покупателю товар, но и ассортимент, обслуживание, уровень интерьеров и атмосферы в супермаркетах, квалификация персонала.

«ЛАМА»:

1. Уверенно и динамично развивающаяся торговая компания;
2. Ведущие торговые марки;
3. Большой ассортимент разнообразной продукции, который позволяет удовлетворить любые вкусы и возможности покупателя;
4. Оригинальный дизайн магазинов, который сочетается с удобным расположением продукции на витринах;
5. Размещение товара по принципу «зонирования»: торговый зал разделен на отделы - товаров класса *luxe* и масс-маркет, каждый из которых делится на сектора;
6. Профессиональные консультанты;
7. Демократичность, простота и ясность: доброжелательное отношение продавцов и консультантов, свободный и широкий выбор продукции;
8. Эксклюзивность и высокое качество обслуживания: безупречный сервис и исключительное внимание к каждому покупателю;
9. Качество, которое всегда на высоте.

ООО «Персонал Групп - Т» сотрудничает с известными мировыми и российскими производителями.

Супермаркеты «ЛАМА» - одни из наиболее сильных и узнаваемых брендов г. Томска.

Таблица 2.1. Позволяет нам проследить развитие объединений «ЛАМА».

Таблица 2.1.

Развитие объединений «ЛАМА»

Год	Событие
1993	Первый торговый павильон
1996	12 торговых точек
1997	Первый минимаркет «Лама»
2000	Первый супермаркет в Томске
2003	Открытие 3-х новых супермаркетов
2004	Первый гипермаркет «Фуд-Сити», ул. Учебная 48а
2005	Создание сети универсамов «Абрикос» Открытие 2-го гипермаркета «Фуд-Сити», ул. Беринга 10 (ТЦ «Манеж»)
2006	Открытие 11-ти универсамов «Абрикос» Открытие 3-го гипермаркета «Фуд-Сити», г. Северск ул. Солнечная 2/5
2007	Открытие 6-ти универсамов «Абрикос» Открытие 3-х супермаркетов «Лама» Открытие ТЦ «Персональ»
2008	Реконструкция гипермаркета «Фуд-Сити», ул. Учебная 48а
2011	Открытие 4-го гипермаркета «Фуд-Сити», пр. Мира 36 Открытие универсама «Ближкий»
2014	Открытие ТЦ «Изумрудный город», Пр. Комсомольский, 136.

Ознакомиться более подробно с каждой розничной сетью «ЛАМА» можно в Приложении А.

На сегодняшний день супермаркеты «ЛАМА» занимают прочное лидирующее положение на рынке и продолжают его улучшать.

Из таблицы видно, с какой большой скоростью «ЛАМА» разрастается, и упрочняет свои позиции на томском рынке. Это можно проследить с помощью данных товарооборота. Годовой оборот «ЛАМА» в 2012 году составил 4,7 млрд. руб. В 2013 году выручка снизилась на 2% и составила 4,6 млрд. руб. По итогам 2014 года товарооборот составил - 5,11 млрд. руб., в 2015 году вырос до 5,32 млрд. руб. (рис. 2.1.).¹⁸

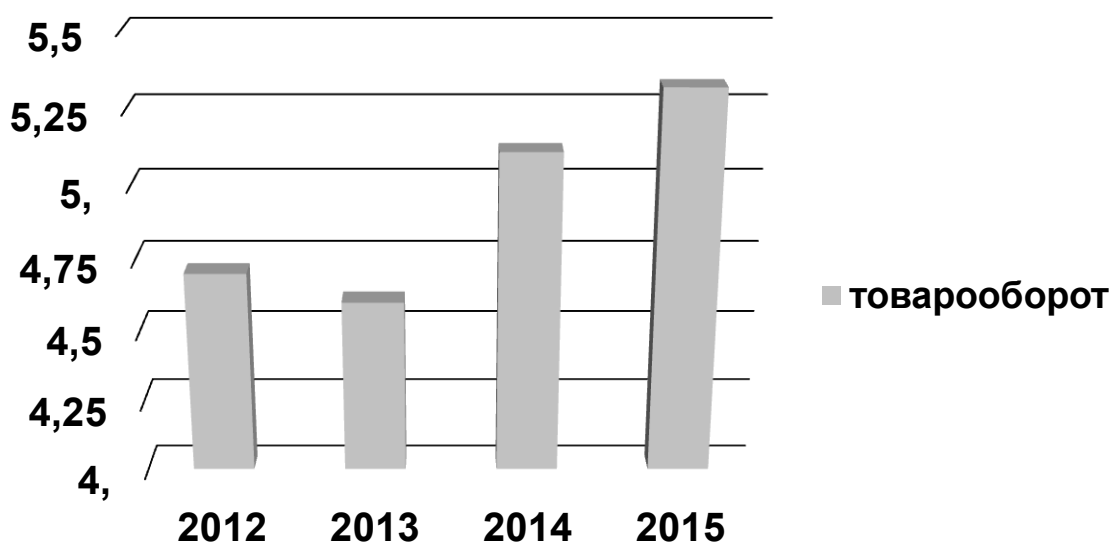


Рис. 2.1. Товарооборот ГК «ЛАМА»

Компания одной из первых ввела в своем магазине систему самообслуживания, популярную во всем мире, отказавшись от прилавков, которые часто психологически мешали клиентам самостоятельно сделать правильный выбор.

¹⁸ Интернет-страница: [www// http://lama.tomsk.ru](http://lama.tomsk.ru).

В «ЛАМА» постоянно проводятся презентации новой продукции, специальные акции с вручением подарков от фирм-производителей. А также постоянно действует система «подарок на покупку».¹⁹

Количество постоянных покупателей неуклонно растет.

Одним из основных направлений товарной политики предприятия является сегментация рынка, позволяющая аккумулировать средства предприятия на определенном направлении своего бизнеса.

При помощи метода опроса была проведена сегментация покупателей ООО «Персонал Групп - Т», результаты которого представлены в следующем виде:

- 54% - «средний класс» (с доходом до 10000 рублей в месяц на члена семьи);
- 3% - «малоимущие» (с доходом до 5000 рублей в месяц на члена семьи);
- 15% - «наиболее обеспеченные», в основном руководители с доходом выше среднего;
- 3% - бизнесмены;
- 8% - пенсионеры;
- 17% - студенты.

¹⁹ Интернет-страница: [www// http://lama.tomsk.ru](http://lama.tomsk.ru).

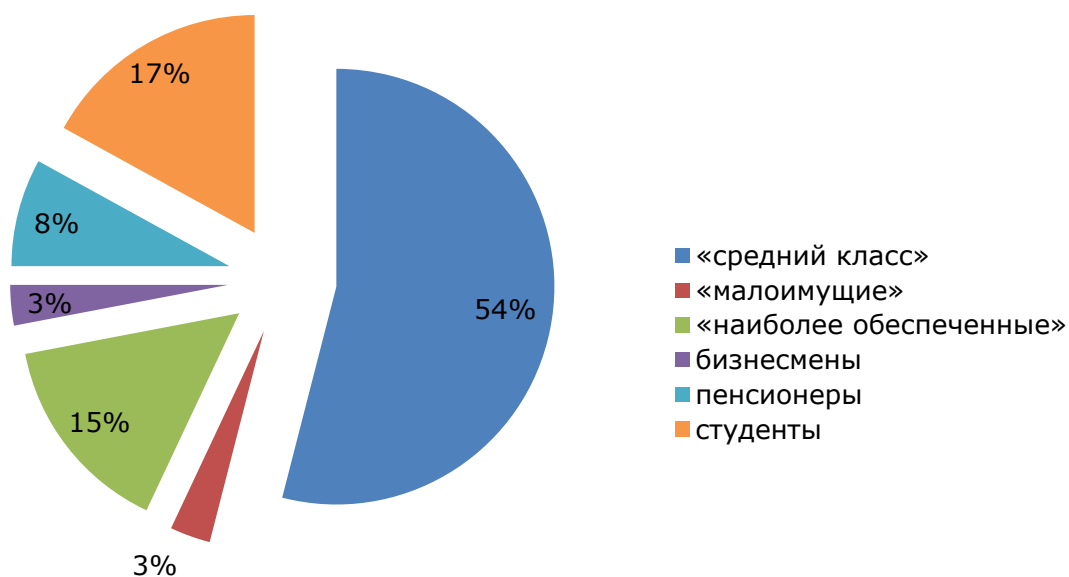


Рисунок 2.2. Сегментация покупателей супермаркетов «ЛАМА»

Рассмотрим рыночную характеристику сегментов рынка, которая представлена в Таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Сегментирование рынка

Потребители по полезным свойствам	Потребители по демографическому признаку	Потребители по поведенческому признаку	Популярные фирмы
Экономия (низкая цена)	Большие семьи, домохозяйки, пенсионеры, студенты, временно безработные	Активные пользователи	Производители, у которых цена наиболее приемлемая (низкая)
Качество	Деловые люди, имеющие постоянное место работы	Активные пользователи	Приемлемость цены, престижность производителя, наличие в продаже
Соответствие модным тенденциям	Молодежь, до 27 лет, студенты и служащие	Экспериментаторы	Разрекламированные производители и бренды

У компании «ЛАМА», на данный момент, достаточно хорошая позиция на рынке. Это связано с тем, что менеджмент компании особое внимание уделяет ассортименту и качеству продукции.

Наиболее сильным конкурентом «ЛАМА» является сеть «Быстроном». Данная компания превосходит ООО «Персонал Групп - Т» по такому показателю как уровень цен и гибкость ценовой политики. Необходимо данным показателям уделить больше внимания.

«Холидей Классик» на данный момент является достаточно сильным «игроком» на данном рынке, но клиенты Компании такие же, как и в «ЛАМЕ» – это в основном богатые люди, которым важна известность торговой сети, брендовость торговых марок, представленных в данной сети. Поэтому можно сказать, что у них своя «ниша».

Сеть «Поляна» привлекает клиентов невысокими ценами, однако качество представленной в супермаркете продукции не высоко.

Таблица 2.3.

Оценка конкурентоспособности по 5 бальной системе

	«ЛАМА»	Конкуренты		
		«Поляна»	«Быстроном»	«Холидей Классик»
1. Продукт	14	9	13	14
1.1. Разнообразие ассортимента продуктов	5	3	5	5
1.2. Качество продукта	5	3	4	5
1.3. Срок хранения	4	3	4	4
2. Цена	6	8	9	6
2.1. Уровень цен	3	5	5	3
2.2. Гибкость ценовой политики	3	3	4	3
3. Доведение продукта до потребителя	4	3	4	4
3.1. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения	4	3	4	4
4. Продвижение товаров на рынках	3	4	3	3
4.1 Уровень рекламной деятельности	3	4	3	3
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	27	24	29	27

Открывающиеся магазины имеют разный размер, обусловленный месторасположением, но объединены в единый корпоративный стиль. Это узнаваемый логотип в зеленых тонах, высокий профессионализм продавцов-консультантов, и система цен и скидок, единая для всей сети. Огромный ассортимент продукции, более десятка тысяч наименований и сотни марок-производителей.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что наиболее важными факторами конкурентоспособности «ЛАМА» для клиентов являются следующие: качество продукции, ее цена, широкий ассортимент продукции.

Сегодня ООО «Персонал Групп - Т» имеет устойчивые позиции на рынке розничной торговли города. Многолетний успех Компании на рынке был, достигнут благодаря ряду факторов.

В первую очередь, Компания укрепила позиции и расширила присутствие за счет активного продвижения торговых марок, а также постоянного расширения и развития ассортимента.

Ключевыми факторами, определяющими конкурентоспособность Компании, является тщательное изучение рынка, анализ, его динамика, изучение отношений, складывающихся между компанией и потребителями, анализ деятельности конкурентов, прогнозирование конъюнктуры рынка, управление ассортиментом продукции, формирование марочной политики, повышение конкурентоспособности товаров, формирование стратегии и тактики изменения цен, установление скидок и надбавок к ценам, учет затрат на маркетинг, реклама, персональные продажи, стимулирование продаж.

ООО «Персонал Групп - Т», стремясь занять выгодную позицию на рынке по отношению к конкурентам, постоянно нацелено на создание конкурентных преимуществ. Из основных направлений достижения конкурентного преимущества фирма «ЛАМА» выбрала продуктивное и качественное лидерство.

Маркетинговая стратегия, принятая фирмой, устанавливает, на каких именно потребителей будет ориентироваться супермаркет, с какими магазинами конкурировать и каким образом удовлетворять потребности своих клиентов.

При выборе поставщиков фирма ориентируется на их надежность, качество, и ассортимент предлагаемых товаров.

Ассортимент товаров формируется под воздействием спроса покупателей и мировых тенденций, что в принципе обоснованно. ООО «Персонал Групп - Т» предпочитает прямые каналы поставки товаров.

Примечательно, что значительное внимание (и средства) уделяется исследованию рынка. Как результат, руководство этой фирмы считает, что знает своего покупателя и в своей деятельности рассчитывает на определенную группу потребителей.

В магазине широко используется самообслуживание. Это позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность, расширить объем реализации товаров. Большое внимание уделено удобству покупателей. Торговые залы хорошо освещены, аккуратный и стильный дизайн помещений создает комфортную атмосферу для покупателей.

Основная цель маркетинговой политики компании «ЛАМА» состоит в привлечение и удержании клиентов посредством улучшения узнаваемости собственного бренда, оповещение клиентов о высоких стандартах качества торгового ассортимента компании и конкурентных ценах на этот товар.²⁰ В рамках данной стратегии компания использует следующие маркетинговые мероприятия:

– снижение цен на ряд наиболее популярных торговых наименований. Информирование покупателей происходит посредством распространения печатных материалов в магазине;

²⁰ Интернет-страница: [www// http://lama.tomsk.ru](http://lama.tomsk.ru).

- выпуск информационных брошюр и проведение рекламных акций с крупнейшими поставщиками;
- распространение дисконтных карт, которые представляют их обладателям скидки на все товары магазина;
- проводящиеся опросы мнений покупателей с целью выявления предпочтений целевых групп покупателей;
- размещение специальных ценников с логотипом магазина на товарах, продающихся в рамках рекламных акций;
- проведение праздничных акций путем предоставления скидок или вручения специальных подарков.

Главным фактором успеха ООО «Персонал Групп - Т» служат хорошие межличностные отношения между предприятием и его клиентами. И такой подход к делу приносит свои плоды: компания в числе лидеров рынка.

Использование различных методов стимулирования сферы торговли способствует повышению заинтересованности клиентов к установлению контактов с ООО «Персонал Групп - Т», поддержанию устойчивых партнерских отношений с существующими клиентами, что, в конечном счете, выражается в расширении рынков сбыта и росте объема продаж.

Для повышения эффективности комплекса маркетинга в целом необходимо проанализировать методы стимулирования продаж ООО «Персонал Групп - Т». Цели стимулирования и продвижения продаж можно разделить на 2 сферы: стимулирование спроса и улучшение образа компании в глазах различных общественных групп. Под продвижением понимается совокупность различных видов деятельности компании по доведению информации о достоинствах покупки продукции в ООО «Персонал Групп - Т» до потенциального потребителя и стимулирования у них желания приобрести товар именно в «ЛАМА». Продвижение осуществляется путем использования средств рекламы, таких методов стимулирования сбыта, как персональные продажи, связи с общественностью и др.

В 2010 году предприятие вело активную рекламную политику, что положительно сказалось на объемах прибыли. В основном, информация размещалась на фасаде зданий супермаркетов, проводились рекламные акции, распространялись рекламные брошюры, что положительно сказывалось на информировании клиентов о преимуществах покупки в «ЛАМА».

Как уже отмечалось, для стимулирования постоянных клиентов предусмотрены поощрения в виде накопительной системы скидок по бонусной карте от 3% до 10%.



Рисунок 2.3. Бонусная карта

Применение системы скидок в современных условиях способно сформировать постоянную клиентскую базу. Персональные скидки на сегодняшний день представляют собой наиболее эффективную форму конкурентной борьбы.

С мая 2009 года предприятие начало выпускать подарочные карты различного номинала.



Рисунок 2.4. Подарочная карта

Совершая покупки в супермаркетах «ЛАМА» и предъявляя бонусную карту при расчете на кассе, покупатель получает, и накапливает бонусные рубли, которыми впоследствии сможет оплачивать покупки в супермаркетах «ЛАМА». Размер бонуса зависит от суммы разовой покупки:

- до 1000 рублей – 1 бонусный рубль с каждых 100р. покупки;
- 1000 руб. - 2000 рублей – 2 бонусных рубля с каждых 100р. покупки;
- 2000 руб. - 4000 рублей – 3 бонусных рубля с каждых 100р. покупки;
- 4000 руб. - 5000 рублей – 7 бонусных рублей с каждых 100р. покупки;
- свыше 5000 рублей – 10 бонусных рублей с каждых 100р. покупки.

Правила действия данной бонусной программы:

- 1) Участником бонусной программы «Лама», может стать любое физическое лицо, достигшее 18 лет. Участие в программе бесплатное.
- 2) Бонусная карта действует во всех супермаркетах «ЛАМА».
- 3) Бонусная карта выдается бесплатно при единовременной покупке на сумму от 7000,00 рублей в любом супермаркете «ЛАМА».
- 4) Для активации карты необходимо заполнить анкету. Заполненная анкета передается кассиру, после чего происходит процедура активации. Только после сдачи анкеты карта проходит процедуру активации. До активации бонусная карта заблокирована и не может быть использована.
- 5) Зарегистрированная бонусная карта активируется в системе в течение трех рабочих дней после регистрации.
- 6) Участник бонусной программы подтверждает, что все персональные данные, указанные им в анкете, могут быть использованы исключительно в рамках и в целях действия бонусной программы.
- 7) Карта участника действует в течение срока действия бонусной программы или до любой другой даты прекращения действия карты участника согласно правилам участия.
- 8) Участвуя в бонусной программе, Участник разрешает направлять ему рекламу и информацию о товарах, услугах бонусной программы на указанные в анкете адрес электронной почты и/или номер мобильного телефона.

9) Накопленные бонусные рубли не подлежат обмену на наличные денежные средства.

10) Для начисления бонусных рублей участник программы должен уведомить кассира при оплате покупки, предъявив бонусную карту.

11) В случае, если участник не предъявил бонусную карту, бонусные рубли не начисляются.

12) Бонусы не начисляются на товары, помеченные на ценниках знаком «*».

13) Для списания бонусных рублей участник должен предъявить бонусную карту и уведомить кассира о желании оплатить часть или полную стоимость покупки.

14) Если участник Бонусной программы не осуществлял никаких действий с картой в течение 4 месяцев с момента регистрации карты, карта блокируется, а все начисленные на нее бонусы аннулируются.

15) Установлено ограничение на количество покупок в размере не более 6 раз в сутки. При совершении более 6-ти покупок карта блокируется для расчета бонусами.

16) В случае, если бонусами оплачивается часть покупки, участник должен оплатить оставшуюся стоимость покупки наличным или безналичным расчетом.

17) В случае утери или порчи карты для ее блокировки участник должен уведомить сотрудников бонусной программы по телефону информационной поддержки, указанному на обороте карты, и подать заявление в одном из супермаркетов «Лама» для получения новой карты.

18) После блокировки карты с ее помощью невозможно осуществить операции по начислению или списанию бонусных рублей.

19) В случае утери карты администрация бонусной программы не несет ответственности перед участником за списание бонусных рублей, совершенных до подачи заявления об утере.

20) Бонусная карта является собственностью Группы Компаний ЛАМА.

21) Администрация бонусной программы «Лама» оставляет за собой право прекратить действие или изменить условия действия бонусной программы и участия в ней, предварительно разместив информацию об изменениях в супермаркетах «Лама».

Подводя итог исследованию предприятия отмечу, что предприятие ООО «Персонал Групп - Т» занимает устойчивое положение на рынке. Но для сохранения своих конкурентных позиций и увеличения доли рынка можно предложить несколько основных путей повышения его конкурентоспособности:

- постоянно поддерживать высокое качество продукции;
- расширять ассортимент;
- мотивировать клиентов скидками;
- привлекать инвестиции на модернизацию бизнеса (оборудование, складирование, кадровые и управленческие вопросы);
- открывать новые магазины во всех районах города;
- активизировать рекламную деятельность;
- создавать устойчивый имидж фирмы;
- принимать на работу высококвалифицированных сотрудников.

Для обеспечения благоприятной и минимально уязвимой для конкурентов позиции предприятию необходимо обладать более значительными по сравнению с соперниками конкурентными преимуществами и статусом (быть лидером) и т.п.

Предприятие может привлекать на свою сторону клиентов конкурентов, предоставляя им товары более высокого качества; особое обслуживание и пр.

Используя совокупность данных факторов, ООО «Персонал-Групп Т» может быть конкурентоспособным, доминировать над конкурентами и сохранять лидирующие позиции на рынке в своем сегменте.

2.2. Структура персонала предприятия

Структура взаимодействия всех отделов компании ООО «Персонал Групп - Т» строится на четком разграничении функций и полномочий в отношениях между каждым сотрудником при определенной иерархии подчинений.

Управлением предприятия в целом занимается Генеральный директор. Директор является единоличным исполнительным органом Общества и осуществляет руководство текущей деятельностью Общества.

Директор занимается управлением деятельностью компании через коммерческого директора и главного бухгалтера.

Коммерческий директор подчиняется непосредственно генеральному и фактически управляет деятельностью компании на оперативном уровне. Он контролирует деятельность всех отделов.

Численность персонала ООО «Персонал Групп - Т» на 01.01.2016 года составляла 78 человек.

На предприятии сложилась линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня.

Организационная структура компании представлена на Рисунке 2.5.

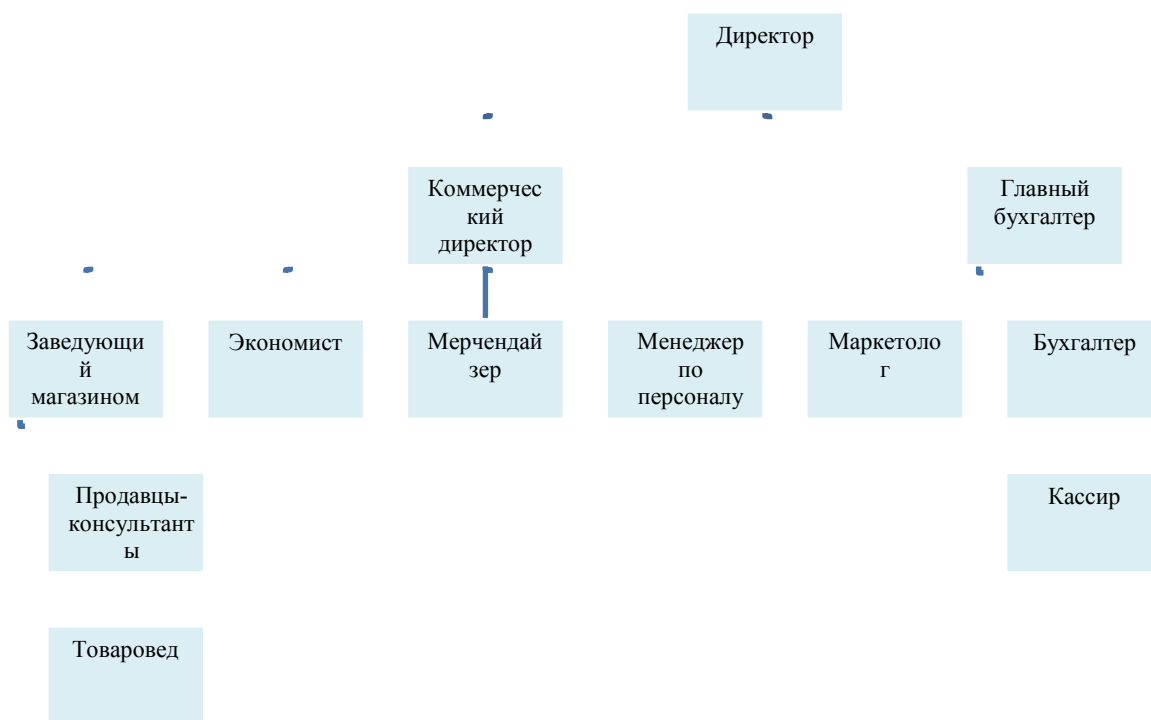


Рисунок 2.5. Организационная структура ООО «Персонал Групп - Т»

Преимущества линейно-функциональной структуры управления в ООО «Персонал Групп-Т»:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий;
- обеспечение ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки же линейно-функциональной структуры заключаются в следующем:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам

деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

- перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

- тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Проведем анализ трудовых ресурсов.

Общую картину состояния и тенденции развития персонала ООО «Персонал Групп - Т» дает анализ изменения численности работников в динамике последних трех лет.

На основании Таблицы можно сделать вывод, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошли изменения: общая численность персонала увеличилась на 26 человек и стала равной 74 человека по сравнению с 48 человеками в 2014 году. Сегодня в ООО «Персонал Групп - Т» работает 78 человек (на 01.01.2016).

Таблица 2.4.

Анализ персонала организации, чел.

Показатели	год			Отклонение 2014-2015		Отклонение 2015-2016	
	2014	2015	2016	чел.	%	чел.	%
Численность персонала:	48	56	74	8	16,67	18	32,14
мужчины	7	14	18	7	100,00	4	28,57
женщины	41	42	56	1	2,44	14	33,33
Структура по уровню образования:							
высшее	21	28	35	7	33,33	7	25,00
незаконченное высшее	12	15	26	3	25,00	11	73,33
среднее профессиональное	15	13	13	-2	-13,33	0	
Структура по стажу работы в данной организации:							
до 1 года	8	16	26	8	100,00	10	62,50
1-4 года	18	16	25	-2	-11,11	9	56,25
свыше 5 лет	22	24	23	2	9,09	-1	-4,17
Структура по возрасту:							
до 30 лет	24	31	42	7	29,17	11	35,48
31-40 лет	16	17	24	1	6,25	7	41,18
41-50 года	8	8	8	0		0	
старше 51 года	0	0	0	0		0	
Принято	8	16	26	8	100,00	10	62,50
Уволено	5	9	8	4	80,00	-1	-11,11

Более 75% работников предприятия – женщины.

Более 56% сотрудников супермаркета не достигли 30 лет.

Одной из главных задач кадровой политики является стабильность трудового коллектива. Из года в год коллектив ООО «Персонал Групп - Т» становится более стабильным. Так со стажем работы на предприятии свыше 5 лет работающих 31%.

Кадровую политику любого предприятия можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

- коэффициента выбытия;
- коэффициента приема;
- коэффициента стабильности кадров;
- коэффициента текучести кадров.

Коэффициент выбытия кадров $K_{вк}$ определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период к средней численности работников за тот же период.

Коэффициент приема кадров $K_{пк}$ определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период к среднесписочной численностью работников за тот же период.

При помощи таблицы 2.5 проанализируем показатели состояния кадров ООО «Персонал-Групп Т».

Таблица 2.5.

Показатели состояния кадров ООО «Персонал-Групп Т», чел.

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение 2014-2015	Отклонение 2015-2016
Принято, всего	8	16	26	8	10
Уволено, всего	5	9	8	4	-1
По собственному желанию	5	9	8	4	-1
из-за нарушения трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Среднесписочная численность	48	56	74	8	18
Коэффициент выбытия	0,1042	0,1607	0,1081	0,0565	-0,0526
Коэффициент приема	0,1667	0,2857	0,3514	0,1190	0,0656
Коэффициент стабильности кадров	0,8958	0,8393	0,8919	-0,0565	0,0526
Коэффициент текучести кадров	0,1042	0,1607	0,1081	0,0565	-0,0526

Коэффициент стабильности кадров Кск рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Он равен

$K_{ск} = (1 - P_{ув} / (P + P_{п}))$, где $P_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.;

P - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному, чел.;

$P_{п}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников, чел.

В нашем случае данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 0,90-0,95.

Но наиболее показательным является коэффициент текучести кадров.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Уровень текучести кадров оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации, и среднесписочного числа работников.

Для ООО «Персонал Групп - Т» Утк колеблется от 0,1042 до 0,1607, что является достаточно низким показателем. Если принять за предельную норму текучести 50%, то в сравнении с ним наши показатели достаточно не высоки. Хотя, при 50% показателе реальна почти вся смена персонала.

Со стороны отношений внутри организации, или корпоративной культуры, ООО «Персонал Групп - Т» характеризуется не высокой текучестью кадров, что, безусловно, говорит о высоком уровне корпоративной культуры.

2.3. Анализ сложившейся системы набора, отбора и подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т»

Цель системы подбора персонала ООО «Персонал-Групп Т» - укрепление конкурентоспособности компании, повышение производительности труда сотрудников, базирующиеся на принципах кадровой политики.

Определим задачи системы подбора персонала ООО «Персонал-Групп Т»:

1. Поиск и привлечение персонала, обладающего необходимым уровнем квалификации.
2. Соблюдение установленных сроков закрытия вакансий.
3. Поддержание конкурентоспособности компании на рынке труда.

С учетом выделенных задач для эффективного подбора персонала целесообразны такие принципы системы рекрутинга ООО «Персонал-Групп Т» как:

1. Брендинговый подход. Основной принцип состоит в том, что любые действия по подбору персонала должны выполнять более широкие функции: каждый шаг, предпринятый в целях привлечения соискателей должен также являться брендинговым инструментом. Любое объявление о работе должно быть рекламой самого бренда компании. Целью мероприятий по привлечению персонала, в конечном итоге, является позиционирование компании как места, где хорошо удобно и престижно быть как клиентом компании, так и сотрудником. Бренд торговой марки «ЛАМА» знают все жители городов, где находятся магазины сети, поэтому при подборе нового как торгового, так и управленческого персонала у отдела кадров не возникает проблем в количестве кандидатов.

2. Комплексный подход. Залогом эффективности мер по привлечению персонала является их комплексное проведение. Эффективность каждого отдельного метода повышается в несколько раз при осуществлении в строго определенные сроки в комплексе с остальными мерами.

3. Принцип «точного попадания». Изучение и определение целевых каналов восприятия дает возможность адресного направления информации и сокращения расходов путем отсеивания неэффективных средств. Таким образом, выбор наиболее эффективных методов распространения информации среди потенциальных кандидатов на основании исследования возможных

каналов восприятия путем сравнительного анализа рекламоносителей и определения оптимальных средств донесения информации.

4. Принцип минимизации расходов. Под расходами подразумевается не только финансовые вложения, но и трудозатраты сотрудников компании. Все мероприятия подразумевают только начальные вложения на изготовление. Большинство рекламных инструментов может изготавливаться на обычном офисном оборудовании или по заказу в любой типографии.

Рассмотрим этапы подбора торгового персонала действующих магазинов сети:

1. Заявка на персонал. Заявка на торговый персонал обновляется еженедельно по понедельникам. Руководители, непосредственно владеющие информацией о состоянии наполненности персоналом торговых точек, обязаны сообщать о нехватке персонала в той или иной позиции в текущем режиме в любой форме. Управляющие по формату обязаны еженедельно отслеживать корректность заявленной потребности в персонале.

2. Собеседование с кандидатами на вакансии торговых подразделений. Все кандидаты на торговые вакансии обязательно проходят собеседование у директора.

Кандидаты, прошедшие собеседование, заполняют анкету, которую передают на проверку службе безопасности. Во время проверки анкет кандидаты выводятся на трехдневную стажировку. Стажировка проходит на будущем рабочем месте в магазине, в котором будет работать стажер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на контрольно-кассовой машине под руководством наставника.

Кандидаты на должности: кассир, продавец, администратор, товаровед, оператор ПК, старший кассир, приемщик, прошедшие все этапы собеседований, стажировку, направляются на двухдневное обучение в учебный центр.

Остальные кандидаты направляются на свое рабочее место без обучения. После обучения кандидаты оформляются на работу в департаменте персонала.

Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый блок посвящен нормам и правилам работы в торговой организации; второй - это характеристики некоторых групп товаров; третий - основные правила выкладки и работы с торгово-кассовым аппаратом (завершают первый день обучения). Обучение проводят ведущий менеджер и менеджер по обучению и развитию персонала.

Для сотрудников предусмотрено обязательное прохождение испытательного срока в течение 2 месяцев. Координация нового персонала проводится как старыми работниками, так и руководителем отдела или коммерческим директором.

3. Собеседование с кандидатами на руководящие должности торговых подразделений. К руководящим торговым должностям относятся: директор сети магазинов, коммерческий директор, управляющий по формату, заведующие магазинами и руководители подразделений.

Первичный отбор происходит в кадровой службе, в случае успешного прохождения собеседования кандидаты направляются на собеседование непосредственным руководителем, в регионах - с управляющим по формату.

Кандидаты на руководящие должности из регионов, находящихся в стадии становления, после утверждения на уровне филиала проходят собеседование с руководителем в головном офисе. В случае положительного ответа кандидат направляется на собеседование с руководителем службы безопасности. Ответственный исполнитель выдает кандидату направление в учебный центр и на оформление. Кандидаты, прошедшие все этапы собеседований, стажировку и проверку, оформляются на работу и направляются на двухнедельное обучение в корпоративный учебный центр.

Супермаркет «ЛАМА» не пользуется услугами кадровых агентств при подборе кандидатов на вакантные должности. Основными методами подбора являются: подача частных объявлений в такие газеты, как «Вакансии для всех», «Ориентир», «Реклама», «Перспективная работа» и «Из рук в руки»; расклейка

частных объявлений на информационных досках и других общественных местах; привлечение друзей и знакомых.

Рассмотрим, как осуществляется управление предприятием.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом.

Рассмотрим методы, которые применяет организация в процессе управления персоналом.

Административные методы - осуществляются в основном руководством предприятия. К ним относятся:

- издание приказов;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка положений, инструкций, стандартов организации.

Экономические методы, применяемые на предприятии:

- планирование;
- материальное стимулирование;
- экономические нормы и нормативы.

Социально - психологические методы:

– участие работников в управлении. В основном связано с решением общеорганизационных задач;

– социальное развитие коллектива. Организация направляет часть своих усилий на улучшение социального положения своих сотрудников (возможность получить кредит на покупку жилья, приобретение путевок для детей сотрудников, проведение спортивных мероприятий),

– психологическое воздействие на работников. На предприятии, к сожалению, не существует отработанных методик психологической работы с коллективом. Психологическая оценка и влияние на персонал производится руководством предприятия и линейными руководителями на основе их субъективного мнения.

– моральное стимулирование. Выражается благодарностью за хорошую работу сотрудникам на общих собраниях коллектива в виде почетных грамот,

что оказывает очень положительный эффект в плане морального стимулирования работника.

Анализируя позиции по каждому из методов приходим к выводу, что в ООО «Персонал Групп - Т» в большей степени применяются административные и экономические методы и в меньшей социально-психологические.

2.4. Кадровая служба, линейные и функциональные руководители как субъекты процесса набора и отбора персонала при приеме на работу

Кадровая служба ООО «Персонал-Групп Т» состоит из одного человека - менеджера по персоналу.

Субъекты процесса отбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т» и их участие в этом процессе отражены в табл. 2.6.

Таблица 2.6.

Субъекты управления процессом отбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т»

Процедуры отбора	Генеральный директор	Линейный руководитель	Менеджер по персоналу
Формирование требований к кандидату	-	Формирует требования	-
Предварительная отборочная беседа	-	-	Проводит
Анализ заявительных документов	-	-	Проводит
Собеседование	Совместно	Совместно	-
Принятие решения о приеме	Принимает с учетом мнения линейного руководителя и менеджера по персоналу	Дает рекомендации	Дает рекомендации

Генеральный директор, участвуя в процессе отбора персонала, определяет:

- соответствует ли кандидат организационной культуре предприятия;
- имеет ли кандидат потенциал развития, сможет ли выполнять те функции, которые могут появиться у него в будущем.

Также генеральный директор контролирует затраты времени и средств на процесс отбора.

Руководитель подразделения определяет:

- имеет ли кандидат необходимое образование, профессиональные знания, умения, навыки, а также опыт работы;
- сможет ли кандидат влиться в коллектив и работать в команде;
- сможет ли кандидат выполнять смежные функции.

Менеджер по персоналу:

- обеспечивает достаточное число кандидатов и организывает процедуру отбора кандидатов;
- определяет, соответствуют ли требованиям организационной культуры деловые и личностные качества кандидатов;
- оказывает методическую помощь и предоставляет всю необходимую информацию руководителю организации и линейным руководителям.

Таким образом, все вышеперечисленные субъекты, участвуя в процессе отбора персонала, выполняют определенные функции и взаимодействуют между собой.

Итак, в результате анализа процесса отбора персонала в ООО «Персонал – Групп Т» можно выделить следующие недостатки:

- отсутствуют документы, положения, регламентирующие процесс набора, отбора и подбора персонала;
- на начальном этапе подбора персонала руководитель подразделения направляет в отдел персонала только заявку на подбор персонала, содержащую самые общие требования к кандидатам. При этом не составляется ни карта компетенции, ни квалификационная карта. Это усложняет менеджеру по

персоналу процесс отбора резюме: он пользуется только заявкой и должностной инструкцией, т.е. обладает минимальной информацией. В результате может ухудшаться качество отбора кандидатов;

- использование слабо формализованного интервью. Для того чтобы такой вид собеседования был наиболее эффективным, интервьюеру требуются специальные навыки и подготовка. У генерального директора и руководителей подразделений такая подготовка отсутствует, поэтому зачастую процесс интервью проходит спонтанно и быстро, в результате снижается эффективность данного метода отбора. Кроме того, результаты собеседования не фиксируются документально;

- менеджер по персоналу не участвует в формировании требований к кандидатам и в проведении собеседования;

- отсутствует диагностика личностных характеристик кандидатов, их ценностей и мотивации, что является причиной большинства увольнений сотрудников в течение первого года работы;

- на предприятии не проводится оценка эффективности отбора персонала.

Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО «Персонал – Групп Т» не уделяется достаточного внимания системе набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу. Поэтому требуется принятие мер, которые позволили бы повысить эффективность отбора персонала.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА НАБОРА, ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ В ООО «ПЕРСОНАЛ – ГРУПП Т»

3. 1. Разработка предложений по совершенствованию процесса набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу

Для устранения существующих проблем и совершенствования набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу в ООО «Персонал-Групп Т» можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

1. Выработка единого стандарта подбора.

Здесь имеется ввиду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в ООО «Персонал-Групп Т». Это - не портрет «идеального кандидата вообще», а именно - подходящего для данной конкретной компании, с её реальной (а не декларируемой!) корпоративной культурой.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей.

Данное мероприятие включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересован ООО «Персонал-Групп Т» на всех этапах взаимодействия с ним - от менеджера по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с

представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто - лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

Итак, совершенствуя систему подбора кадров в ООО «Персонал-Групп Т», необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

Под эффективной адаптацией понимается процесс реализации системы адаптационных мероприятий, в результате, которого:

- уменьшаются стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных нормативов выполнения работы;
- у нового члена коллектива возникает чувство удовлетворенности работой, удовлетворенности отношениями с коллегами;
- новый сотрудник адекватно включен в совместную деятельность, принимает участие, которое от него ожидают, на всех оговоренных этапах деятельности;
- сотрудник в полной мере ознакомлен со всеми своими обязанностями, правами внутри организации, льготами, правилами и нормами, ценностями корпоративной культуры таким образом, чтобы он мог действовать согласно этим условиям.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

При эффективной адаптации снизятся затраты розничной сети на прием новых сотрудников, экономится время руководителей и снижается текучесть кадров, лучше обеспечивается сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности.

Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как это нужно делать, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Самое главное требование к наставнику ООО «Персонал-Групп Т» - это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, другим словом - профессиональная компетентность.

Для того, чтобы было легче оценить, насколько данный сотрудник подходит под роль наставника, в розничной сети предлагается использовать Лист оценки социально-психологических качеств потенциального наставника.

Максимальное количество баллов, которое свидетельствует о том, что данный человек отвечает требованиям к личности наставника - 36 баллов.

Если сотрудник набрал от 12 до 24 баллов, это говорит о том, что данный сотрудник вполне может быть наставником, однако следует обратить внимание на те критерии, по которым он набрал наименьшее количество баллов. Быть

может понадобиться провести индивидуальную беседу и подготовку потенциального наставника, просветить и восполнить недостающие знания.

Если человек набрал меньше 12 баллов, то нужно рассмотреть другую кандидатуру на исполнение обязанностей наставника, иначе вам придется не только вести контроль за двумя сотрудниками, но и исправлять ошибки.

Стандартно выделяют четыре этапа адаптации:

Этап I: оценка уровня подготовленности новичка.

Для того чтобы адаптация была успешной, необходимо оценить, насколько сотрудник готов к деятельности в данных условиях и на конкретном должностном месте. Если сотрудник имеет опыт исполнения подобных обязанностей, работы в аналогичных условиях, период его адаптации будет менее продолжительным, а также список мероприятий будет отличным от программы адаптации в случае необходимости обучения новичка.

Этап II: ориентация сотрудника.

Ориентация сотрудника подразумевает систему тех мероприятий, которые необходимо провести для введения в должность сотрудника.

Этап III: действенная адаптация.

Действенная адаптация подразумевает период деятельности работника, в течение которого он осваивает все особенности деятельности, налаживает коммуникативные связи с коллегами. Важно получать обратную связь от сотрудника и вовремя решать все возникшие вопросы. В случае обнаружения каких-то неразрешенных проблем должны приниматься необходимые меры.

Этап IV: функционирование.

Данный этап характеризуется окончанием процесса адаптации и стабильной деятельностью и взаимодействием с сотрудниками. Работа становится привычной (то есть не вызывающей страха и неуверенности в собственных силах), а отношения в коллективе стабильными.

Учитывая все вышеизложенные факторы, можно предложить программу адаптации сотрудников.

Организационными мероприятиями по адаптации являются спланированные еженедельные индивидуальные беседы с сотрудником, а также внеплановые разговоры. Помимо этого необходимо обеспечить возможность общения сотрудника с руководством, а также его присутствие на всех мероприятиях в компании.

Целесообразно также включать в программы игры, направленные на формирование доверия в группе, создание благоприятного климата в коллективе, эмоциональную компетентность.

Специально спланированные семинары могут помочь провести быстрое обучение новых сотрудников, ввести в курс особенностей содержания их деятельности.

Для того чтобы получать качественную обратную связь от адаптируемой стороны и вносить индивидуальные коррективы в систему адаптационных мероприятий, оперативно реагировать на запросы новых сотрудников и получать подтверждение достаточности информационной и организационной поддержки новых сотрудников помимо индивидуальных бесед, вести сбор информации через анкетный опрос прибывших сотрудников. Начать проводить опрос можно через три-четыре недели работы нового сотрудника.

Итак, в результате регулярных контактов менеджера с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Кроме того, в ООО «Персонал-Групп Т» предлагаю сделать тесты основным критерием при отборе персонала (16-факторный тест Р. Кеттела, Калифорнийский личностный опросник (CPI) - позволяют давать многофакторную, комплексную оценку личностных черт человека в целом; методика диагностики мотивацию к успеху Т. Элерса, опросники мотивации достижения и мотивации аффилиации Мехрабиана, методика оценки трудовой мотивации И.Г. Кокуриной - оценивают основные аспекты мотивации

работника; методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера (адаптация Бажина)).

Применяемые при отборе претендентов тесты предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты.

В ООО «Персонал-Групп Т» возможно использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Функции по организации проведения мероприятий по разработке новой системы тестирования предложено возложить на менеджера по приему и отбору персонала, который и будет заниматься вопросами найма персонала работников в ООО «Персонал-Групп Т».

Проверки рекомендаций и послужного списка.

В последнее время на предприятиях все чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств. Ещё более распространены на предприятиях телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице.

Безусловно, нельзя обойтись без этого и в розничных сетях, так как работу по привлечению необходимых кадров планируется вести качественно, профессионально, и здесь не должно быть серьезных промахов, поэтому учитывать все предыдущие достижения и недостатки претендентов просто жизненно необходимо.

Основанием для приема на работу в ООО «Персонал-Групп Т» является приказ (распоряжение) руководителя предприятия.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью кадровой службы. Оценкой же персонала будет заниматься менеджер по приему и отбору, должность которого предлагается внедрить на предприятии.

Основой подхода ООО «Персонал-Групп Т» к работе с сотрудниками состоит в том, чтобы внушить им, что их работа трудна и интересна. Они должны чувствовать, что вносят свой уникальный вклад в общее дело и успехи, а организация в свою очередь отмечает и вознаграждает их за это. Этика взаимоотношений руководства с подчиненными имеет критически важное значение.

Для создания подходящего климата для мотивации нашему руководству необходимо:

- обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;
- давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности розничной сети на основе регулярной обратной связи.

В связи с тем, что коллектив ООО «Персонал-Групп Т» недостаточно устойчив по составу, высока текучесть кадров, можно считать, что такое декларирование ключевых ценностей даст положительные результаты.

3.2. Рекомендации по повышению экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Каждая программа по совершенствованию набора, отбора и подбора персонала при приеме на работу в ООО «Персонал-Групп Т» персонала должна приносить ощутимый экономический эффект.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по введению системы наставничества с целью совершенствования системы адаптации персонала.

Хотя при этом отметим, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию профессиональной адаптации в ООО «Персонал-Групп Т» текучесть кадров снизится на 5%.

Среднесписочная численность сотрудников гостиницы за 2016 год составила 78 человек, 5% от 78 составляет 3 человека.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров по данным отдела кадров составляет 10 - 12 дней. В текущем году было уволено 8 человек, то есть потери рабочих дней составили:

$$8 * 12 = 96 \text{ дней.}$$

В расчете на 1 человека, занятого в ООО «Персонал-Групп Т», это составит 3,05 дня.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 3% в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

$$3 \text{ человека} * 3,05 = 9 \text{ дней.}$$

Таким образом, за счет этого увеличится и объем выручки.

Рассмотрим при помощи таблицы 3.2. социальную эффективность предложенных мероприятий

Таблица 3.2.

Социальная эффективность предложенных мероприятий по
совершенствованию отбора персонала

Позитивные социальные изменения	Предотвращенные негативные социальные изменения
Снижение текучести персонала	Ухудшение морально-психологического климата, вызванное текучестью персонала
Обеспечение найма персонала, способного быстро адаптироваться в условиях данной организации	Неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией, мотивам сотрудников
Обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников	Ущерб, наносимый личности из-за несоответствия работы индивидуальным особенностям и интересам работника
Наиболее полное использование потенциала персонала	
Повышение обоснованности решений по вопросам приема на работу	
Улучшение морально-психологического климата, стабилизация коллектива	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию отбора персонала при приеме на работу целесообразны и принесут ООО «Персонал-Групп Т» также положительный социальный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в настоящее время необходимость вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще и подбора и профессионального роста персонала в частности на предприятии ни у кого не вызывает сомнений.

Кадровая служба предприятия является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Основной задачей при подборе на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Отбору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии качеств претендентов требованиям предается большое значение.

Поиск и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где подбор кадров осуществляется в основном первым руководителями или руководителями подразделений.

Этап отбора работников на любом предприятии является весьма важным, так как именно при его правильном проведении организация обеспечивается грамотными работниками, способными занять достойное место при замещении вакантной должности.

Практический анализ был проведен на базе данных ООО «Персонал-Групп Т».

Анализ системы подбора, отбора и найма персонала в розничной сети показывает, что одной из главных проблем в данной организации является текучесть персонала, которая говорит о необходимости совершенствования работы по адаптации сотрудников.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери.

Основными причинами текучести персонала на предприятии можно назвать проблемы адаптации персонала

Совершенствование системы подбора и отбора при найме персонала в гостинице необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда.

Для совершенствования системы подбора персонала в ООО «Персонал-Групп Т» можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора, то есть выявление ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в гостинице. Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей, которое включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов, которое заключается в предоставлении кандидату максимально корректной, четкой информации.

Совершенствуя систему подбора кадров в ООО «Персонал-Групп Т», необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

При правильной организации адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, снижается уровень его тревожности, его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе.

Эффективная адаптация позволит снизить затраты на прием новых сотрудников, экономить время руководителей и снизить текучесть кадров, лучше обеспечивать сохранность конфиденциальной информации.

Для того чтобы введение в должность было эффективным, необходимы не только активность, профессиональная чуткость самого сотрудника, проведение организационных мероприятий и достаточной информированности.

Нужно, чтобы человек, который будет являться помощником для сотрудника в адаптационный период, обладал определенными социально-психологическими качествами, такими как умение слушать собеседника; внимательность; лояльность и отсутствие категоричности; навыки презентации; ораторские способности; эмоциональная компетентность.

Наиболее эффективным методом адаптации персонала является наставничество. В результате регулярных контактов наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, повысить производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем продаваемой продукции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакутина О. В., Чупрова Д. Б. Анализ современных методов отбора персонала// Материалы Международной научной студенческой конференции «Научный потенциал студенчества – будущему России». Том 2. Общественные науки. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. - 143 с.
2. Адаир Д., Искусство управлять людьми и самим собой. – М.: Эксмо, 2013. – 656 с.
3. Азямова Л., Закирко В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «Алроса» // Кадровик. Трудовое право для кадровика [Текст] - 2014. - №11.
4. Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н. Овчинникова Н.В. Теория и практика работы с кадрами. - М.: РГГУ, 2012. - 789 с.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. Учебник - М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с.
6. Басаков М.И. Как найти хорошего работника. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 256с.
7. Беляев С. Как быстро летит время. Что ждет рекрутинг в будущем: новые функции, методы, технологии // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2015. - №11. - С. 14-18.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 688 с.
9. Гаврилова О. Популярные методики оценки кандидатов// Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. - №6(2). – С. 33-39.
10. Гутковская Е. А. Управление персоналом в организации: монография /Е. А. Гутковская. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2011. - 125 с.
11. Дебро Ж. Такие действенные «второстепенные» методы!// Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2012. - №8(3). – С. 11-14.
12. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: Электронный ресурс: <http://www.hrm.ru/netradicionnye-metody-podbora-personala>.

13. Десслер Г. Управление персоналом: монография /Г. Десслер; пер. с англ. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2010. - 799 с.
14. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2014. – 224 с.
15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2014. – 156 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2005. - 720с.
17. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2012. - 638 с.
18. Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2012. – 96 с.
19. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие /Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2009. – 251 с.
20. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 160 с.
21. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. - 2013. - № 11 (213).
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие для вузов /А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 357 с.
23. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. - М.: Вершина, 2010. - 332 с.
24. Магура М. И. Поиск и отбор персонала: Настол. кн. для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров /М. И. Магура. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2011. – 304 с.
25. Майклз Э., Хэнтфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 272 с.

26. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2011, 550 с.
27. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
28. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала – М.: Добрая книга, 2014. – 264 с.
29. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 118 с.
30. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография /В. С. Половинко. - М.: Информ-Знание, 2012. - 484 с.
31. Пугачев В.П. Руководство персоналом. - М.: Аспект-Пресс, 2014. - 416 с.
32. Робертс Г. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях: учебник: пер. с англ. /Г. Робертс. - М.: НИРРО, 2010. - 278 с.
33. Семенова Н. Профессия: менеджер по персоналу // Работа для вас. – 2011. - № 33. – с. 17.
34. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу /Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов – СПб.: Питер, 2013. – 368 с. (Серия «Совет директоров»).
35. Симоненко С. Наш подход к центрам оценки// Управление персоналом. – 2013. - №16. – С. 47-49.
36. Сотникова С. И. Основы управления персоналом: учеб.-метод. комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2011. – 187 с.
37. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров / В.А. Спивак – М.: Эксмо, 2010. – 624 с.
38. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» Кадровая служба и управление персоналом предприятия - 2012. - №8.
39. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: монография /В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 5-е изд. - М.: Дело, 2009. – 270 с.
40. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия - М.: Дело, 2010.

41. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
42. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012.- 638 с.
43. Устав ООО «Персонал Групп - Т».
44. Файбушевич С. Методика собеседования при приеме на работу//Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2014. - №3(1). – С. 24-30.
45. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 172 с.
46. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом [Текст]. - 2015. - №7.
47. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами: монография / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2010. - 303 с.
48. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня С.В. – М.: ООО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2012. – 400 с
49. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников: монография /Бенджамин Шнайдер, Нил Шмитт; пер. с англ. Н. В. Гришиной, М. Б. Курбатовой. - СПб.: Экон. шк.: С.-Петербур. ун-т экономики и финансов, 2010.- 547 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика розничных сетей объединения «ЛАМА»

Название розничной сети	Характеристика	Кол-во магазинов
«Фуд-сити»	Общая площадь 10 500 м ² , ежедневно более 15тыс. покупателей. Представляют собой магазины с торговой площадью от 6 до 20 тыс. кв.м., торгующие как предметами роскоши, так и товарами широкого потребления, с акцентом на основные потребительские товары и продукты питания.	1. Учебная, 48а (ТЦ СмайлCity) 2. Беринга, 10 (ТЦ Манеж) 3. пр. Мира, 36 (ТЦ МираМикс) 4. г.Северск ул. Солнечная, 2/5

	Отличительными особенностями гипермаркетов «Фуд-сити» является высокий уровень сервиса и низкие цены, которые обеспечиваются за счет больших объемов продаж и прямых поставок от производителей. Покупателям предлагается множество сопутствующих услуг: упаковка подарков, банкоматы и оплата услуг сотовой связи. Гипермаркет отличается большими размерами, дальнейшим развитием методов самообслуживания и тенденцией установления прямой связи между изготовителем и потребителем. Все товары транспортируются в гипермаркеты поставщиками напрямую.	
--	--	--

«ЛАМА»	Общая площадь 4500 м², каждый день покупателями становятся 10000 человек. Формат супермаркета для аудитории с доходами выше среднего, для гурманов и любителей деликатесов. Основные характеристики супермаркетов «ЛАМА» - широкий ассортимент, включающий как товары повседневного спроса, так и эксклюзивные товары, а также развитая система лояльности для покупателей, которая включает в себя и бонусную программу, которая является ключевым моментом в данной работе. Высокий уровень сервиса, продуманный интерьер, который предполагает использование оборудования соответствующего уровня, грамотное расположение товаров, созданы все условия для удобства совершения покупок. Сегодня можно говорить о супермаркете как о	1. ул. Новгородская, 42 2. ул. Красноармейская, 114 3. пер. Батенькова, 3 4. пр. Фрунзе, 100а 5. Иркутский тракт, 27а 6. пр. Фрунзе, 102 7. пр. Академический, 13
--------	--	--

	магазине с большой ассортиментной насыщенностью, высоким качеством обслуживания и эффективным использованием площадей.	
--	---	--

«Абрикос»	Общая площадь «Абрикосов» 10 419 м ² , в день более 36 895 покупателей. Площадь	22 магазина - г.Томск, 1 магазин - г. Северск
-----------	--	--

«Бликий»	универсама «Бликий» 1000 м², в день около 4000 покупателей. Ассортимент товаров включает свыше 2000 наименований. Основные характеристики универсамов: полнота и универсальность ассортимента продовольственных товаров, наличие в продаже непродовольственных товаров повседневного спроса, низкие цены, которые обеспечиваются эффективностью маркетинговой политики, позволяющей поддерживать цены ниже, чем у конкурентов. Все технологические операции максимально стандартизированы, что позволяет сокращать издержки, сохраняя высокое качество обслуживания. Большая часть товаров поставляется в магазины из распределительного центра, что позволяет максимально эффективно использовать площадь магазинов.	1.Иркутский тракт,15
----------	---	----------------------

«Изумрудный город»	Это первый концептуальный и самый крупный торгово-развлекательный центр в городе. В «Изумрудном городе» представлен европейский гипермаркет «INTERSPAR», первый 7-зальный кинотеатр «GOODWIN CINEMA», парк развлечений «Изумрудный город», фудкорт на 8 операторов разной концепции, 3 кафе, магазины международных и федеральных брендов. Общая площадь ТРЦ: 46 816 кв.м. Парковка: 750 машиномест Количество этажей: 3 Торговая галерея: более 150 магазинов.	1. Комсомольский 13б
--------------------	--	----------------------

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ состава, динамики прибыли ООО «Персонал Групп - Т», тыс. руб.

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
				2013- 2015	2014- 2015	2012- 2014	2013- 2015	2014- 2015	2013- 2014
Валовая прибыль	31733	38351	69518	37785	31167	6618	219,07	181,27	120,86
Прибыль от реализации	5214	7848	24620	19406	16772	2634	472,19	313,71	150,52
Прочие доходы и расходы	2539	194	867	-1672	673	-2345	34,15	446,91	7,64
Прочие доходы	2854	232	970	-1884	738	-2622	33,99	418,10	8,13
Прочие расходы	315	38	103	-212	65	-277	32,70	271,05	12,06
Общая сумма прибыли до налогообложения	7753	8042	25487	17734	17445	289	328,74	316,92	103,73
Налоги из прибыли	1861	1930	6117	4256	4187	69	328,69	316,94	103,71
Чистая прибыль	5892	6112	19370	13478	13258	220	328,75	316,92	103,73

