

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Найм и отбор персонала при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон – Трейд»

УДК 005.953:664(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Сайнакова Анастасия Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Блейхер Оксана Владимировна	к.ф.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИФНТ	Трубникова Н.В.	д.и.н.		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
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 15,16ПК 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 (ОК8,22 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,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.),

	позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	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 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИнЭО

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И 21	Сайнакова Анастасия Валерьевна

Тема работы:

Найм и отбор персонала при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон – Трейд»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 12.04.2017г. № 2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2017
--	------------

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 отбора и найма персонала в организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
--	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1.Поставлены следующие задачи: 1. рассмотреть роль отбора в системе управления персоналом организации; 2. охарактеризовать основные составляющие системы найма и отбора персонала; 3. выявить особенности управления персоналом в сетевых организации; 4. провести анализ системы отбора и найма персонала на примере ООО «Данон-Трейд»; 5. разработать основные направления совершенствования системы отбора персонала в ООО «Данон-Трейд». 2. Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления отбора персонала в современных сетевых организациях.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	
2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РАСШИРЕНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ДАНОН-ТРЕЙД»	
3. ОПТИМИЗАЦИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2017
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Блейхер Оксана Владимировна	к.ф.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И 21	Сайнакова Анастасия Валерьевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
25.04.2017	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 каф. ИФНТ	Блейхер О.В.	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИФНТ	Трубникова Н.В.	д.и.н.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 81 с., 9 рис., 5 табл., 52 источника.

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

Объектом исследования является система управления персоналом в сетевых организациях на примере ООО «Данон-Трейд».

Цель работы – теоретические и методические обоснования практических действий по совершенствованию системы управления отбора персонала в современных сетевых организациях.

В процессе исследования применялось – рассмотрение теоретических и методологических аспектов процесса поиска и отбора персонала; проанализирована компания ООО «Данон-Трейд»; рассмотрены мероприятия по совершенствованию технологий отбора персонала.

В результате исследования были разработаны рекомендации по оптимизации и совершенствованию процесса отбора персонала, а так же предоставлены в службу управление персоналом ООО «Данон-Трейд» на обсуждение и возможность применения в системе подбора и найма сотрудников организации.

Степень внедрения: разработанные рекомендации предоставлены в службу управление персоналом ООО «Данон-Трейд» на обсуждение и возможность применения в системе подбора и найма сотрудников организации.

Область применения: системе подбора и найма сотрудников организации в ООО «Данон-Трейд».

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

Оглавление

Введение.....	9
1 Управление персоналом в сетевых организациях	12
1.1 Сетевая организация	12
1.2 Организационная структура сетевых организаций	17
1.3 Сетевой маркетинг, как процесс управление персоналом.....	29
2 Управление персоналом в сетевой организации при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон – Трейд».....	32
2.1 Характеристика предприятия и функциональный анализ кадрового состава	32
2.2 Подбор, отбор и найм персонала в ООО «Данон-Трейд»	44
2.3 Skype-собеседование, как основа стратегии по отбору персонала.....	53
3 Оптимизация и совершенствование процесса отбора персонала	57
3.1 Анализ системы привлечения персонала	57
3.2 Разработка плана внедрения проекта по совершенствованию методов найма молодых специалистов на ООО «Данон-Трейд»	60
3.3 Разработка методики диагностики системы управлением персоналом в сетевых организациях.....	69
Заключение	75
Список используемой литературы	78

Введение

Актуальность темы выпускной квалифицированной работы «Найм и отбор персонала при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон - Трейд» объясняется условиями жесткой конкуренции на рынке. Известно, что важнейшая составляющая конкурентоспособности напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом. С одной стороны, сетевым организациям необходим высококвалифицированный, лояльный к корпоративным ценностям персонал, с другой стороны, затраты на управление персоналом ограничены, особенно в условиях локации в разных регионах.

Исходный этап в процессе управления персоналом - набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Для того, чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти значения получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их рабочие подразделения.

Степень теоретической исследованности темы (обзор литературы).

Теоретической и методологической основой (обзор литературы) исследования по управлению персоналом послужили книги и статьи

следующих авторов: Демина Н.В., Жариков В. В., Иванова С., Казаков М.В. Патрахина Т.Н. и др., а также и информация с сайтов и интернет-порталов.

Информационная база: документы организации, статистическая отчетность, результаты наблюдений и бесед с сотрудниками.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления отбора персонала в современных сетевых организациях.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть роль отбора в системе управления персоналом организации;
- охарактеризовать основные составляющие системы найма и отбора персонала;
- выявить особенности управления персоналом в сетевых организациях;
- провести анализ системы отбора и найма персонала на примере ООО «Данон-Трейд»;
- разработать основные направления совершенствования системы отбора персонала в ООО «Данон-Трейд».

Предмет исследования – Найм и отбор персонала при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон – Трейд».

Объект исследования – система управления персоналом в сетевых организациях.

В процессе работы над выпускной квалификационной работой были использованы аналитические методы исследования и обработки информации: наблюдение, метод сравнительного анализа и др.

Научная и практическая новизна работы состоит в разработке рекомендаций для совершенствования системы управления персоналом в сетевых организациях с широкой территориальной локацией.

Практическая значимость результатов работы состоит в применении разработанных мероприятий в сфере производственных услуг на предприятии ООО «Данон – Трейд».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1 Управление персоналом в сетевых организациях

1.1 Сетевая организация

Суть сетевых организаций очень проста это отсутствие единого управляющего органа и множественность центров управления. Могут существовать консультационные советы руководителей ячеек или какие-то временные координационные структуры. Обычным для сетей является образование временных сообществ, создаваемых для решения конкретной задачи и самоликвидирующихся после ее выполнения.

В результате отношения в организации пронизываются множеством сложных связей. Участник организации может в одном случае быть руководителем своих руководителей в каком-то другом деле или равноправным с ними в третьем вопросе. Малые первичные ячейки зачастую специализируются на какой-то задаче, например, добывании информации, анализе, обеспечении безопасности, связи и так далее.

В самом общем значении сеть представляет собой свободную гибкую коалицию, управляемую из единого центра, который берет на себя выполнение таких важных функций, как образование альянсов и управление ими, координация финансовых ресурсов и технологий, определение сфер компетенции и стратегии, а также соответствующие вопросы менеджмента, развитие отношений с потребителями и управление связывающими сеть воедино информационными ресурсами.

В более обширном толковании сетевой организации, выход которых происходит на уровень конечных потребителей, важным аспектом является то, что в данной коалиции взаимосвязанных и взаимозависимых специализированных экономических единиц со своими целями, функционирующих без иерархического контроля, задействованных в системе

«с общими целями, через многочисленные горизонтальные связи, взаимную зависимость и обмен».

Таким образом, сетевые организации – это гибкие горизонтальные управленческие структуры, функционирующие за счет общей ресурсной базы, в которой ключевым является информационный ресурс, и наиболее удачно сочетающие формальные и неформальные процедуры для координации и согласования деятельности фирм-участников сети.

Особенностью сетевой структуры является, ее направление на применение активов партнеров по формированию потребительской ценности вместо акцентирования всех нужных активов внутри одной фирмы. При этом взаимодействия с партнерами состоит из применения рыночных механизмов, а не из административных процедур. Первооткрывателями, которые наиболее четко описали сетевые формы организации крупного бизнеса, стали Р.Майлз и Ч.Сноу. Эти основатели предложили классификацию сетевых структур, в которой выделяются три основополагающие формы: стабильную, внутреннюю и динамическую.

Сферы применения сетевых структур (по Майлзу и Сноу):

- стабильные и внутренние сети часто применимы для зрелых отраслей, которые требуют высокие капитальные вложения;
- динамические сети применимы для низкотехнологичных отраслей с короткими циклами разработки продуктов, а так же для развивающихся высокотехнологичных отраслей (например, электроника и биотехнология).

Внутренняя сеть полагает, что корпорация бережет свои размеры, границы и число входящих в нее компаний, все же включает во внутрифирменную среду рыночные механизмы. То есть внутренние подразделения компании приступают к использованию работы по рыночным ценам, а не по трансфертным и способствуют продаже продукции фирмам, не входящим в корпорацию.

В следствии эффективность их деятельности растет, так как они сориентированы на независимый бизнес, нежели на постоянный заказ от головного офиса, которая постоянно сопоставляет цены своих внутренних и внешних поставщиков.

В отличие от внутренней сети, особенностью стабильной сети является, что головной офис ведет контроль над несколько наиболее важными активами, которые в свою очередь выявляют конкурентоспособность предприятия в различных сферах бизнеса. Другие оставшиеся активы предприятие получает посредством тесного сотрудничества со своими постоянными партнерами (поставщиками, дистрибьюторами и т.п.). К примеру в компании BMW всякий внутренний вид деятельности – это кандидат на смену сторонним заказом, а предприятие в свою очередь контролирует лишь создание новых материалов, электроники, технологий и проведение фундаментальных исследований в смежных областях. Преимуществом данного типа сети, является стабильность, согласованность и ориентация на определенную цель за счет большой взаимозависимости партнеров. Ее недостатком является, минимальная гибкость, переклассификация на производство другого продукта и невозможность быстрой смены партнера.

Рассматривая динамическую сеть, следует отметить, что она создана на максимальном выносе активов за грани главной фирмы, которая ведет контроль только на пару значимых актива, а порой не обладает даже ими, а только согласовывает информационные и денежные потоки. Вся деятельность по формированию продукта и его реализации главная фирма (брокер) отдает своим партнерам, которые смогут оперировать не только на данном рынке, но и на смежных рынках. Тем самым сеть добивается максимальной гибкости, сетевые деятели могут легко переориентироваться на другие рынки, а фирма-брокер может отыскать свежих партнеров. Такие сети распространены в отраслях, для которых свойственно кардинальное модифицирование спроса в

течение короткого интервала времени (как правило, это отрасли, на которые влияет мода).

Ученые, осваивая распределение сетевых форм организации бизнеса, акцентируют ряд их положительных сторон. Такой положительной стороной считается, к примеру, общая ассортиментная стратегия с целью любого формата (к примеру, в торговле, супермаркете, минимаркет, магазин и т.п.). При этом наряду с проанализированными выше показателями эффективности сетевого бизнеса следует выделить дополнительные характеристики. Во-первых, нужно взять во внимание, что в структуре расходов на производство и реализацию продукции доля условно-постоянных затрат у сетевого, как правило, меньше, чем в несетевых на 5 - 15%. Во-вторых, у сетевых структур на 3 - 5% меньше доля затрат на рекламу при выходе на новые рынки. В-третьих, сетевой бизнес владеет на 60% выше среднего дохода и на 8% выше загрузку площадей. Как правило, стоимость бизнеса в целом при присутствии сетевого бренда усиливается в среднем на 30%.

Сетевые организации различаются от предприятий других типов рядом признаков. Во-первых, фирмы, применяющие старинные организационные структуры, предпочтение отдают расположению всеми ресурсами, нужными для того что бы производить определённую продукцию или услугу. В противоположность этому большинство сетевые организации применяют общие активы нескольких фирм, предрасположенные в разнообразных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации значительнее полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы – не просто взаимоотношения самостоятельных хозяйствующих субъектов. На самом деле разнообразные компоненты сети перекидываются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы сохранять обусловленное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, большинство недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

В-четвёртых, в ряде отраслей, число которых постоянно растёт (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Хоть и сетевые организации имеют отличительные черты от других организационных форм, таких как динамичные, стабильные и внутренние сети, которые включают в себя элементы различных организационных структур как базовых составляющих новых форм. К примеру, функционально организованное предприятие имеет возможность вступить в сотрудничество с определёнными дистрибьюторами или продавцами продукции, сконцентрироваться лишь на той деятельности, для которой у неё существуют нужное оборудование и техническое оснащение. Результат таких модификаций имеет возможность стать стабильная сетевая организация: фирма-ядро соединяется с определенным числом тщательно отобранных партнёров. А вот крупная матричная многонациональная организация, которая состоит из разных проектных, торговых и производственных единиц, может принять решение о замене централизованного ценообразования в отношении купли-продажи между своими подразделениями со свободным установлением цен. Данным результатом становится тип сети, называемый «внутренним рынком». Теперь, в некоторых отраслях стремительно технологические и рыночные изменения смогут побуждать дивизиональные организационные структуры перевестись к форме динамичной многоструктурной сети проектантов, поставщиков,

производителей и продавцов, которые владеют активами. Это оказалось наиболее присущим в последние два десятилетия для издательских фирм.

В результате сетевая организация заключает в себе компоненты автономности дивизиональной структуры, специализацию функциональной формы, и возможностью переброски ресурсов, свойственную для матричной организации.

Тем не менее, сетевая организация так же свойственно ряд ограничений. Для того чтобы выявить потенциальные и истинные слабые стороны сети, рационально проанализировать причины характерных ей недостатков. Тем более что схожие противоречия и процессы находились под наблюдением у всех предыдущих организационных форм. Обширный успех, применение преимуществ каждой новой формы сменялись выявлением её недостатков в процессе развития. Как свидетельствуют исследования, два типа типичных ошибок характерны для развития различных организационных форм:

- расширение формы за пределы её внутренних возможностей;
- появление таких модификаций, которые не соответствуют внутренней логике данного организационного образования.

Организационная форма может эффективно работать только в определённых пределах. Когда логика формы нарушается, неизбежен провал.

1.2 Организационная структура сетевых организаций

В последние несколько десятков лет ответом для организаций во всем мире направленное на усиление конкуренции в глобальном масштабе становится отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии, и тем самым приводит к движению разнообразных более гибких структур, которые напоминают, скорее всего сети, нежели управленческие пирамиды в традиционном виде. Появление нового типа структур, как сетевые организации, вызвана благодаря перенесением рыночных отношений во внутреннюю сферу

компаний («внутренние рынки»), для которых порядок последовательности команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимодействий с другими фирмами. Такие сети выступают в виде совокупности фирм или специализированных единиц, занятие которых согласовывается рыночными механизмами вместо командных методов. Их рассматривают как форму, которая отвечает современным условиям внешней среды. Так следует отметить, что снижение эффективности сетевых организаций происходит из-за ошибочной разработки организационной структуры, которыми руководствуются руководители в процессе управления ими.

Образование и развитие сетевой организации протекало следующим образом. В ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые уже не отвечали требованиям внешней среды, возникали новые организационные формы. Руководители били в поиске более эффективных форм распределения ресурсов и координации деятельности, все для того, чтобы экспериментировать над новыми подходами. Таким образом, выявляется, что чем обширнее используется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Потеря жизнеспособности новой формы, связана с проектированием новых структур, которые в свою очередь не учитывают текущие недочеты в организации.

В конце XIX столетия появляется функциональная организация, которая активно берет свое развитие вплоть до начала XX века. Данная организационная сеть давала возможность большинству фирмам достигать нужных размеров и эффективности, отвечать на потребности поднимающегося внутреннего рынка.

После первой мировой войны появляется дивизиональная организация, которая в свою очередь стремительно распространилась в 1940-50-х годах. Для такой организации отдельные марки и модели продукции ориентированы на разнообразные рынки, дифференцированные в основном по целям.

Подразделения, связанные с производством и реализацией продукцией работают почти как автономные компании, изготавливая продукцию для своих клиентов, а корпоративное руководство исполняет функции финансового инвестора и органа, ориентирующего подразделения на новые целевые рынки.

В 1960—70-х годах возникает матричная организация, которая сочетает в себе компоненты дивизиональной и функциональной формы. Данная организация была создана в заинтересованности эффективного использования инженеров, специалистов и ученых при адаптации обширного спектра новых продуктов к потребностям рынка. Таким образом, происходит перемещение технического персонала и специалистов из функциональных подразделений в продуктовые или проектные группы, из одной команды в другую. Большинство современных матричных организаций более сложны, сочетающие в себе глобальные продуктовые подразделения сориентированными на установленные регионы маркетинговыми группами.

В период международных конкуренций и быстрых технологических изменений вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях, идет развитие сетевых организаций, начало которых берется с 1980-х годов. В рамках совместной тенденции к дезинтеграции руководители проводили эксперименты с разнообразными организационными структурами. Вместо того чтобы применять оперативные календарные планы и передавать информацию о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обращаются к договорам и другим соглашениям для союза внешних компонентов в разнообразные типы сетевых структур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать:

1. *Сетевая организация при осуществлении крупных проектов.* В такой форме работа производится среди специфических проектов, которая полагает основание временных коллективов квалифицированных работников различного профиля (например, промышленные и строительные проекты, издательское дело или создание фильмов).

2. *Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами.* Такая форма связей охватывает, к примеру, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).
3. *Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему.* Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).
4. *Стратегические союзы.* Объединения этого вида распространены среди всех типов компаний, но особое внимание уделяет крупным фирмам, стремление которых направленно на обеспечение себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

При рассмотрении рисунка 1, следует сказать, что кое-какие сети соединяют поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются продолжительные постоянные отношения. Остальные сети намного более динамичны, компоненты ценностной цепи объединяются на договорной основе в интересах осуществления проекта или производства продукции, а потом распадаются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Так как всякие функции осуществляются на договорной основе, то можно легко сменить поставщиков, в результате чего у компании с сетевой структурой уменьшаются издержки.

Существует ряд признаков отличающих сетевые организации от других типов организационной структуры.

Во-первых, компании, которые используют старые организационные структуры, отдают предпочтение располагаться всеми ресурсами, которые нужны для производства определенной продукции или услуг. Отрицание этому

большинство сетевых организаций, использующие общие активы нескольких фирм, располагаются в разных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, большинство сетевых организаций возлагают надежды на рыночные механизмы, нежели на административные формы управления потоками ресурсов. Тем не менее, такие механизмы, это не просто взаимоотношения самостоятельных хозяйствующих субъектов. Честно говоря, на различных компонентах в сети происходит обмен информацией, то есть кооперирование друг с другом, занимаются поставкой продукцией для того, чтобы удержать определенное место в ценностной цепи.

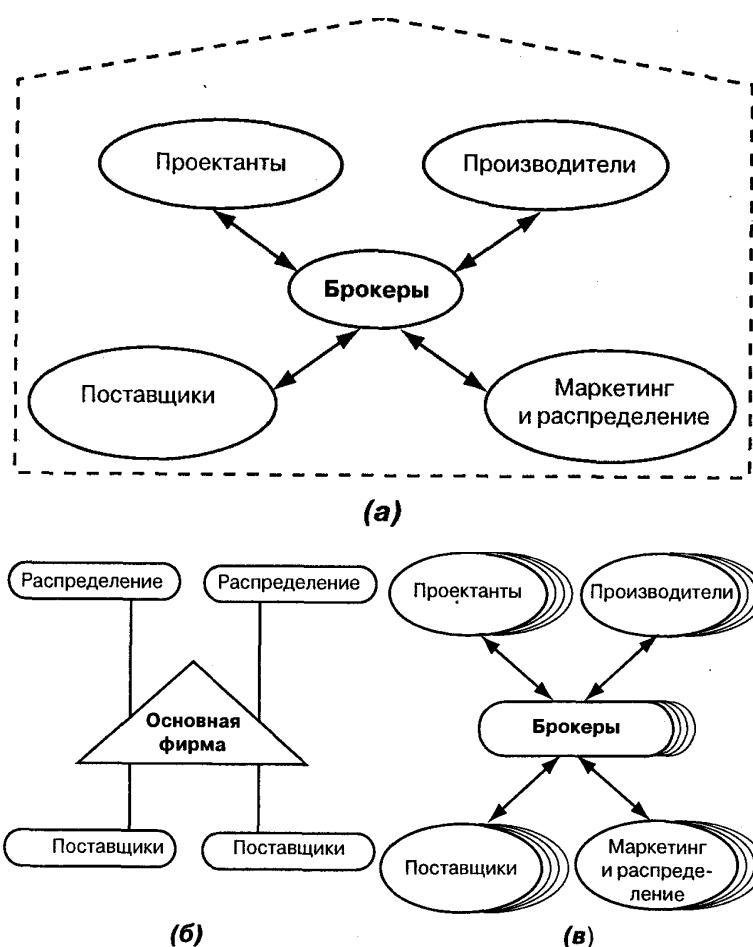


Рисунок 1. Сетевые организации:

а - внутренняя сеть; б - стабильная сеть; в - динамичная сеть

В-третьих, хоть и подрядные сетевые организации имели частный вид явления, большинство недавно разработанные сети полагают более эффективную и заинтересованную роль участников общих проектов. Как

показал опыт, подобное добровольное активное поведение участников не только совершенствует конечные результаты, но и содействует выполнению договорных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети выступают в виде объединений организаций, основанных на кооперации и взаимном обладании акциями участников группы - производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Хоть и сетевые организации имеют отличительные черты от других организационных форм, таких как динамичные, стабильные и внутренние сети, которые включают в себя элементы различных организационных структур как базовых составляющих новых форм. К примеру, функционально организованное предприятие имеет возможность вступить в сотрудничество с определёнными дистрибьюторами или продавцами продукции, сконцентрироваться лишь на той деятельности, для которой у неё существуют нужное оборудование и техническое оснащение. Результат таких модификаций имеет возможность стать стабильная сетевая организация: фирма-ядро соединяется с определенным числом тщательно отобранных партнёров. А вот крупная матричная многонациональная организация, которая состоит из разных проектных, торговых и производственных единиц, может принять решение о замене централизованного ценообразования в отношении купли-продажи между своими подразделениями со свободным установлением цен. Данным результатом становится тип сети, называемый «внутренним рынком». Теперь, в некоторых отраслях стремительно технологические и рыночные изменения смогут побуждать дивизиональные организационные структуры перевестись к форме динамичной многоструктурной сети проектантов, поставщиков, производителей и продавцов, которые владеют активами. Это оказалось наиболее присущим в последние два десятилетия для издательских фирм.

В результате сетевая организация заключает в себе компоненты автономности дивизиональной структуры, специализацию функциональной формы, и возможностью переброски ресурсов, свойственную для матричной организации.

Тем не менее, сетевая организация так же свойственно ряд ограничений. Для того чтобы выявить потенциальные и истинные слабые стороны сети, рационально проанализировать причины характерных ей недостатков. Тем более что схожие противоречия и процессы находились под наблюдением у всех предыдущих организационных форм. Обширный успех, применение преимуществ, произвольной новой формы менялись обнаружением её изъянов в процессе развития. Как подтверждаются проведение исследования, два типа характерных ошибок типичны для развития разных организационных форм:

- расширение формы за грани её внутренних потенциалов;
- появление таких изменений, которые не имеют соответствия внутренней логике предоставленного организационного образования.

Организационная форма может эффективно работать только в определённых пределах. Когда логика формы нарушается, неизбежен провал. Рассмотрим более детально характеристики каждого вида сетевой организации.

Таблица 1– Характеристика свойств разных видов сетевых организаций

Ключевые факторы	Модели	
	Иерархия	Сетевая организация
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Договорные отношения
Средства связи	Стандартные	Использующие многообразные современные технологии
Модель решения конфликтов	Административные приказы, контроль	Нормы взаимности
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Обязательства сторон	Средний уровень обязательств	Высокий уровень обязательств
Атмосфера (климат) в организации	Формальная, бюрократическая	Предполагаемая открытость, взаимовыгодность
Предпочтения или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость

В стабильных сетях, где организационная форма при своей основе близка к функциональной организации, которая разработана что бы обслуживать предсказуемость рынка путем соединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в соответствии с заданной продуктовой ценностной цепью, все-таки в отличие от вертикально интегрированной организации стабильная сеть заменяет ряд элементов фирмы, всякий из которых узко объединен с ее ядром конкретными соглашениями. Любой компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети.

Требование полной утилизации ее ресурсов в интересах центра фирмы, является наиболее распространенной угрозой эффективности стабильной сети. В таком случае качество продукции, цены и технические параметры организации не усовершенствоваться путем рыночной конкуренции. Такое может выражаться в неимении навыков поставщиков конкурировать на рынке, а центр фирмы — использовать их потенциал в полной мере (табл.2). В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости

Таблица 2 – Основные характеристики сетевых организаций

Тип сети	Особенности организации	Сферы применения	Недостатки, связанные с расширением сети	Недостатки связанные с модификацией структуры
Стабильная	Крупная фирма (с центром), создающая рыночно ориентированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз	Добывающие отрасли требующие крупных капиталовложений Объединение собственности партнеров ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов	Чрезмерное использование услуг поставщиков или продавцов может привести к их излишней зависимости от центра фирмы	Большие надежды возлагаемые на ко операцию могут ограничить творческий потенциал партнеров
Внутренняя	Совместное владение, распределение ресурсов по ценностной цепи с использованием рыночных механизмов	Добывающие отрасли требующие крупных капиталовложений Рыночные цены позволяют оценивать работу внутренних подразделений	Фирма может расширить владение активами за пределы возможностей «внутреннего рынка» и механизмов оценки результатов деятельности	Руководители фирмы используют команды вместо влияния и стимулов, чтобы направлять внутренние операции

Динамичная	Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого числа потенциальных партнеров	Отрасли с низким техническим уровнем с коротким производственным циклом и динамично изменяющиеся высокотехнологичные отрасли (электроника, биотехнология и т. д.	Экспертиза может оказаться слишком узкой и выгоды от ценностной цепи могут достаться другой фирме	Могут быть разработаны действенные механизмы, чтобы предотвратить сопротивление партнеров Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами
------------	--	--	---	--

Нарушение стабильной сети может вызвать непродуманная модификация. Отдельные центральные фирмы стараются устанавливать в полном объеме условия работы в цепи для поставщиков. Избыточное вмешательство в процесс поставки и распределения со стороны, центральная фирма имеет возможность быть отвергнутыми другими. Но в определенных рамках тесное сотрудничество полезно. В то же время если добровольность в цепи не соблюдается, то подавляется творческое начало. И в результате фирма-центр превращает организацию в вертикально интегрированную функциональную систему.

Существует внутренняя сеть, которая не менее интересна стабильных сетей.. Логика внутренней сети, или внутреннего рынка, требует создания рыночной экономики внутри фирмы. В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Очевидно, что если внутренние операции отражают рыночные цены, различные компоненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем купли-продажи вне фирмы. Цель внутренней сети, как и ее предшественника — матричной формы, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирм, нацеленным на конечный результат. Но как и матричная структура, внутренняя сеть может быть нарушена факторами и, которые перегружают ее рыночные механизмы, и модификациями, ведущими к разбалансированности взаимоотношений между покупателями и продавцами.

Немалые трудности может испытывать внутренняя сеть, испытывая из-за чрезмерного расширения и неправильно ориентированной модификации. Часто

встречаемая ошибка руководителей организации – это влезание в процесс потоков ресурсов или установление цен по операциям. Руководители имеют возможность усмотреть выгодные условия во внутренней структуре единицы осуществлявшие закупки у вновь организованного подразделения, даже если его цены немного выше, чем на рынке. Применение способа, с помощью которого решаются такие вопросы, являются устанавливающим в оценке жизнеспособности сети. Начальники непосредственно обязаны создавать стимулы и ориентировать деятельность структурных единиц, представляя плюсы рыночных методов получения прибыли. Несмотря на появляющиеся проблемы, процесс от централизованно рассчитываемых иерархичных структур к структурам «внутреннего рынка» набирает силу.

Встречаются и динамические сети. Такой тип сети связывается с дивизиональной формой организации, акцентируя внимание на адаптивности путем установки самостоятельных подразделений на отдельные, но связанные рынки. Централизованная оценка результатов и местная оперативная автономия сочетаются с динамичной сетью, где независимые фирмы объединяются для однократного производства товара или услуг. Для того чтобы реализовать потенциал динамичной сети, необходимо множество фирм (или подразделений фирм), действующих в одной ценностной цепи, готовых объединиться для выполнения определенной задачи, а затем разойтись, чтобы стать частью другого временного союза.

Существование массы потенциальных партнеров, стремящихся использовать собственные навыки и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, является не только залогом успеха, но и ключом потенциальных проблем. Фирмам доводится изучать довольно обширный сегмент в ценностной цепи, чтобы преодолеть задачу тестирования и защиты личного вклада в общий проект. Проектанту нужно поддерживать свою способность строить прототипы, производителю — экспериментировать с

новыми технологиями и т. д. Фирмы, у которых основа вклада либо слишком узка, либо нечетко определена, на рынке легко опережаются конкурентами.

Следственно, фирмы с четко описанной компетентной позицией в ценностной цепи, поддерживаемой постоянными инвестициями в технологии и развитие персонала, могут претендовать на взаимодействие с партнерами сети. Тем не менее, для них имеется стабильный соблазн понизить уровень своей осведомленности. Они могут пробовать увеличить степень своей безопасности за счет надежды на юридическое оформление договоров, предпочтительные отношения с найденными партнерами и т. д.

Любое стремление (введение системы стандартов, выход на новые рынки, внедрение технологических новшеств) сориентировано на то, чтобы предоставлять вновь организованным структурам конкурентные преимущества. Подобные видоизменения могут встать на пути эффективного развития динамичной сети, ее способности эффективно распределять ресурсы и персонал, соединяя и разделяя их с наименьшими расходами и минимальной потерей оперативного времени. Всякая фирма (подразделение) обязана поддерживать личную компетентность и противостоять факторам, грозящим деятельности сети.

Связи в сетевой организации.

Имея связи в сетевых организациях, вероятность того, что фирмы, вводящие сетевые структуры, увеличат способность к самообновлению, следует из двух отличительных свойств сетевой формы:

- характера взаимосвязей между составляющими сети;
- добровольных рыночных отношений.

Порой, когда составляющими сети обладают совместно, структура организации носит рыночный характер. Ясно определенные, нацеленные и структурированные договоры распоряжаются взаимосвязями вместо заблаговременно поставленных внутренних правил, процедур и рутинных инструкций. В противоположение этому в иерархических организациях любое

взаимодействие приносит след административно регламентированных ограничений. Поведением здесь распоряжается структурное звено организации или ее начальник в лице его должностного положения, а не итоги деятельности.

Рыночные связи структурируются адекватно обстоятельствам функционирования организации. Они более предпочтительны по сравнению с чисто иерархическими механизмами, которые порождают множество ограничений. Рыночные отношения внутри организаций нацеливают каждого партнера на достижение определенных, точно измеренных результатов. Однако это не означает, что требуются сложные, юридически оформленные или слишком формальные контракты. Договор может быть очень элементарным, предусматривая сроки проекта и его стоимость. В основании каждого крупного проекта обуславливаются и разделяются обязанности, основывается механизм эффективных рабочих отношений и разрешения споров.

Наиболее важно, что отношения в сети не диктуются какой-либо одной стороной. В реальности основное, положительное, что есть в сетевой структуре, — это отношения добровольности. Разумеется, может произойти, что партнеры не свободны в выходе из этой сети отношений, даже если они представляются им несправедливыми. Тогда вероятно вторжение корпоративных начальников в операции «внутреннего рынка». Позитивные особенности сетевой организации могут сориентировать руководителей в привыкании к новой среде в соответствии с позициями организации каждой фирмы. Всякие модификации, какие ограничивают взаимоотношения добровольности, становятся вероятной опасностью для эффективности всей сети.

Изучения доказывают, что организации, в особенности крупные и сложные, ощущают затруднения, адаптируясь к видоизменениям внешней среды. Приспособление к модификациям на рынке и в технологии неосуществима в рамках старой организации, без анализа направления реорганизации системы, без утверждения организационных мер, обеспечивающих устойчивость деятельности в новых условиях.

Организационные формы, в особенности сетевые, обязаны противостоять неудачам в деятельности предприятия и неспособности их начальников преодолеть новые задачи. По собственной природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы - в состоянии корректировки в соответствии с изменениями рынка, технологий и других факторов внешней среды. Процесс приспособления, ориентированный на итоги, обязан подсобить начальников углубить понимание нынешних способов достижения целей организации в меняющейся ситуации. Исследование сетевых организаций и принципов их деятельности должно навести вклад в лучшее уяснение факторов невезений предприятий всех организационных форм.

1.3 Сетевой маркетинг, как процесс управление персоналом

Управление персоналом в компании с сетевым типом организации. В действительности не сложный процесс как на самом деле кажется, в противном случае такое большое огромное количество людей не смогло бы заниматься этим бизнесом.

Такая промышленность, либо индустрия не призывает к специальному образованию. Сетевым маркетингом имеет возможность заниматься любой человек в не какой-либо зависимости от обретенного образования либо без него. Такое преимущество появляется благодаря тому, что предприятия, которые нуждаются в обучении персонала, начинают разрабатывать свои системы обучения. В таких обучении, как правило, приобретаются только основы знаний, а профессиональный уровень берет наработку с опытом, а так по мере преобразования и совершенствования личностных качеств дистрибьютора. Эта система выделяет три основных вида обучения: дублирование, изучение сетевой литературы и мероприятия, проводимые самой компанией.

Информация, предоставленная о новостях компании, о продукции, обмен опытом, о новых возможностях дистрибьюторов, касается мероприятий организованных как самой компанией, так и ее дистрибьюторами самостоятельно. В нее могут, входит тренинг для дистрибьюторов, телефонная конференция, презентация, спикерская школа и т. д. Как правило на средних и больших по масштабу мероприятиях можно приобрести литературу о компании и о сетевом маркетинге в целом.

В них, как правило, можно найти всю нужную информацию, в том числе и уже разработанные и проверенные на практике методы работы. Все это: и мероприятия, и литература дает много информации о компании, но, как известно, лучший способ научиться - применять знания на практике.

Здесь уже вступает в силу метод дублирования. Это является самым важным в сетевом маркетинге. Принцип дублирования заключается в том, что каждый новый дистрибьютор полностью дублирует, т. е. повторяет действия своего информационного спонсора. То есть эта система не требует заново «изобретать велосипед», а наоборот - использовать уже проверенные методы. На соблюдении этого принципа всеми участниками сети сокращается общее время, требуемое для создания большой структуры продвижения продукции, а значит развития компании.

Отсюда можно сделать вывод, что главная задача дистрибьютора - продублировав (повторив действия) своего спонсора, организовать свой «конвейер дубликации», т. е. обучить своих дистрибьюторов «запускать конвейер». Это должно перерасти в систему. В этом бизнесе существуют процедуры, которые необходимо решать поэтапно, шаг за шагом, от простейших деталей к наиболее трудным. Система - это точный план действий, включающий только те методы и приемы, которые проверены временем.

В таком случае необходима реальная система для организации роста сети. Для силы дублируемой системы хорошим примером будет являться

дистрибьюторство. Целью дистрибьютора, является создание организации с совершенной дублируемой системой. Целостный процесс объясняется и описывается полностью, которому придерживается дистрибьютор. Тем не менее, это не означает, что дистрибьютор осуществляет одни и те же действия. Встреча с новыми людьми происходит каждый день. Да и в целом, при обучении новых людей, в первую очередь ему это дает самому постоянное самосовершенствование и обучение. Как известно, что в традиционном бизнесе успех имеет тот, кто изобретает и придумывает новые идеи.

Интересно, какой процесс происходит в этом случае в сетевом маркетинге? Предположим, что дистрибьютор ведет разработку своей системы, которая не совсем схожа и так скажем, далека от методов общей концепции компании, то его в этом случае ожидает «ловушка». А она же в свою очередь заключается в том, что дистрибьютор, соблюдая общую систему дубликации, есть вероятность уйти в отпуск и, временно оставить свой бизнес, но при этом его организации будет также равномерно развиваться.

Дистрибьютор разработавший свою концепцию обучения, не имеет возможности покинуть свой бизнес ни на минуточку, так как пойдет развал структуры, которая не является дублированной. Следовательно, важную роль в сетевом маркетинге играет обучение. Тем не менее, для этого можно и не иметь специального образования. Система дублирования, которая разрабатывается компанией, является основой построения торговой сети.

2 Управление персоналом в сетевой организации при расширении региональной сети организации на примере ООО «Данон – Трейд»

2.1 Характеристика предприятия и функциональный анализ кадрового состава

Кемеровский молочный комбинат самый современный завод Danone за Уралом. Выпускает современные молочные продукты. Кемеровский молочный комбинат исторически - первый молочный завод в городе Кемерово. Завод на проспекте Кузнецком был введен в эксплуатацию в 1955 году, когда остро встал вопрос обеспечения продуктами быстро растущего населения города Кемерово. Мощность предприятия составляла 50 тонн молока в сутки.

В 1967 г. завод получил новое здание на улице Тухачевского, 54 с проектной мощностью 300 т переработки молока в сутки, оснащенное по тем временам самым современным технологическим оборудованием.

В 1980-х КМК стал крупнейшим поставщиком в области, производил треть всей молочной продукции Кузбасса. Целое поколение выросло на его молоке.

В 1991-1992 гг. была проведена реконструкция: установлено новое высокопроизводительное отечественное и импортное оборудование. Переход к рыночной экономике сопровождался значительным падением объемов производства. В самом сложном 1996 году выпускалось не более 10 наименований продукции, объем производства упал в 10 раз. В этот период КМК отчаянно боролся за существование и выжил за счет новаторских решений. Завод начал работать на современных технологических линиях компании «Tetra Pak», применять новые упаковки Tetra Rex, Tetra Brik, Aseptic. Благодаря внедрению новых технологий расширился ассортимент десертной группы (пудинги, йогурты), плавленых сыров, творожных продуктов. В

последующие 6 лет предприятие модернизировалось, осваивало новые упаковочные решения.

В 1992 году Danone становится одной из первых западных компаний, пришедших на российский рынок. На центральной московской улице был открыт единственный в мире фирменный магазин Danone. А через три года начал свою работу первый завод Danone в России. В 1998 году, когда многие компании закрывали бизнес, Danone принял решение не только не сокращать свою деятельность в России, но даже инвестировать в строительство самого современного и мощного завода Danone в мире.

В 2000 году на новом заводе в Чеховском районе, в Подмосковье, была выпущена первая партия йогуртов. В конце 2010 года Danone объединил свой молочный бизнес с компанией Юнимилк. Юнимилк ведет свою историю с 2002 года. Всего за несколько лет своего существования компания объединила около 30 молокоперерабатывающих заводов и комбинатов детского питания. Сильные бренды, отлаженная логистика, оптимальное распределение производственных площадок и тесное партнерство с поставщиками молока – все это позволило Юнимилку занять ведущие позиции на рынке.

После объединения Группа компаний Danone-Юнимилк стала крупнейшим производителем молочной продукции в России.

В 2013 году Группа изменила официальное название на «Группа компаний Danone в России». Группа компаний Danone в России завершила комплексную реконструкцию на Кемеровском молочном комбинате – самую масштабную со времен строительства завода в конце 1960-х годов. Реконструкция коснулась основных участков молочной переработки. Проект позволит комбинату увеличить производственные мощности, расширить ассортиментный портфель и выпускать продукты мирового класса.

Объем средств, вложенных в реорганизацию, превышает 1,2 млрд руб.

Новый проект модернизации затронул все стратегические участки завода, в частности, «сердце предприятия» - приемный цех, который не

реконструировался со времен строительства комбината в 1967 году, и аппаратный цех, работавший на оборудовании, смонтированном в конце 1980-х годов.

Переоснащение приемного цеха позволяет принимать молоко от местных хозяйств на новом высокотехнологичном оборудовании, в условиях, соответствующих мировым стандартам молочной отрасли.

Для розлива и упаковки готовой продукции были закуплены и смонтированы 8 автоматизированных линий. Производственные мощности комбината после модернизации выросли с 200 до 450 тонн в сутки.

Построен и запущен в эксплуатацию аммиачно-компрессорный цех с увеличением холодопроизводительности. Подверглись модернизации склады готовой продукции, включая все компоненты и системы промышленного охлаждения. В рамках реконструкции введена в эксплуатацию новая высоковольтная подстанция, позволяющая значительно увеличить электрические мощности предприятия.

«Компания Danone уверена, что социальная ответственность – это необходимая составляющая для построения успешного и устойчивого бизнеса. И мы вкладываем значительные средства в развитие этого направления», - подчеркнул директор комбината Евгений Романов. Так, предприятие почти в 5 раз сократило количество используемого аммиака, что свело к минимуму риски возникновения чрезвычайных ситуаций на территории комбината и прилегающих территориях. Одновременно с реконструкцией Кемеровского молочного комбината были построены очистные сооружения, соответствующие международным нормам по защите окружающей среды от загрязнений воды.

В настоящее время Кемеровский молочный комбинат производит широкий ассортимент молочных продуктов для всей территории Сибири и Дальнего Востока: питьевое молоко, кисломолочные продукты, йогурты, сметану, детское питание. В 2013 году запущено производство новинки – кисломолочного продукта Закваска «Простоквашино».

Сегодня на ОАО «Кемеровский молочный комбинат» трудится около 250 человек. Из них более 30 обеспечивают продажи продукции комбината в Кузбассе и за его пределами.

В 2002 году Кемеровский молочный комбинат в связи с расширением предприятия и улучшения своей работы разделился на две части, на завод который изготавливает продукцию и Торговый дом который её реализовывает и так до сегодняшнего дня предприятие делиться на две части.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке2.

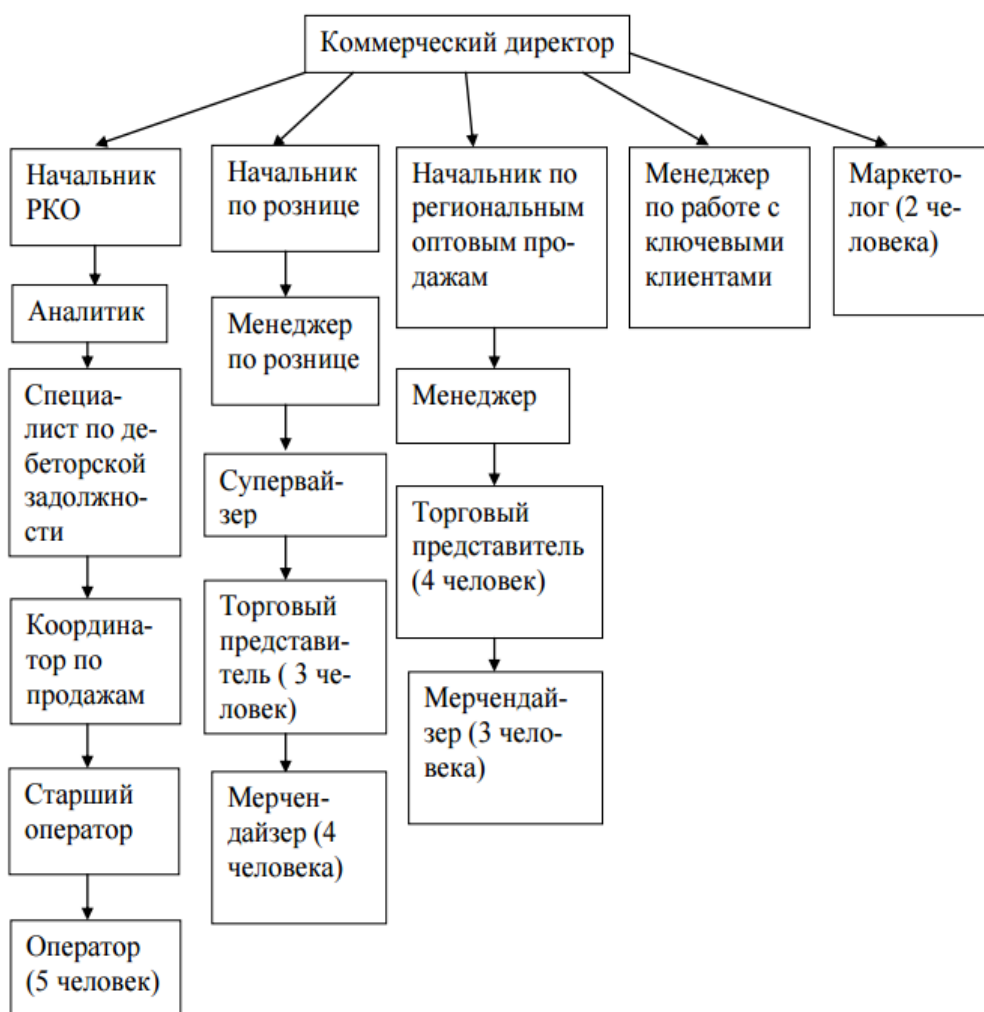


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Функциональные обязанности коммерческого директора:

- координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов;
- дает рекомендации и консультации менеджерам и специалистам по финансовому планированию, сбыту, продаже, контролирует их работу;
- обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по сбыту готовой продукции (продаже товаров), финансовой деятельности;
- проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятиями по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств;
- осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг).

Функциональные обязанности начальника рознично коммерческого отдела:

- руководит работами по конъюнктурной проработке и подготовке коммерческих предложений, сметно-калькуляционной подготовки производства,
- внешнеэкономической деятельности, анализа загрузки и прогнозирования производственной деятельности предприятия;
- участвует в разработке производственной программы и долгосрочном и краткосрочном планировании;
- обеспечивает координацию и согласование действий всех подразделений предприятия при внедрении единой коммерческой политики;
- изучает опыт завоевания позиций на региональных и мировых рынках;
- следит за надлежащим выполнением условий договоров (контрактов);

- осуществляет координацию деятельности сотрудников отдела, обеспечивает и контролирует ведение учета и установленной отчетности.

Функциональные обязанности начальника рознично коммерческого отдела:

- руководит работами по конъюнктурной проработке и подготовке коммерческих предложений, сметно-калькуляционной подготовке производства, внешнеэкономической деятельности, анализа загрузки и прогнозирования производственной деятельности предприятия;
- участвует в разработке производственной программы и долгосрочном и краткосрочном планировании;
- обеспечивает координацию и согласование действий всех подразделений предприятия при внедрении единой коммерческой политики;
- изучает опыт завоевания позиций на региональных и мировых рынках;
- следит за надлежащим выполнением условий договоров (контрактов);
- осуществляет координацию деятельности сотрудников отдела, обеспечивает и контролирует ведение учета и установленной отчетности.

Функциональные обязанности Специалиста по дебиторской задолженности:

- обеспечивает планирование величины дебиторской задолженности;
- осуществляет сбор информации о финансовом положении дебиторов;
- контролирует величины дебиторской задолженности (сравнение фактических данных учета с плановыми или бюджетными);
- анализирует дебиторскую задолженность;
- разрабатывает ряд альтернативных или оптимальных решений по работе с контрагентами;
- производит работу с претензионными письмами;
- осуществляет взаимодействие с клиентами;
- формирует отчеты о результате работы.

Функциональные обязанности координатора по продажам:

- под руководством начальника РКО (рознично коммерческий отдел) выполняет работы по формированию общей клиентской базы компании;
- осуществлять дополнительный сбор информации о клиенте (реквизиты компаний, порядок связи, почтовый адрес);
- осуществлять информирование клиентов по товару, об изменениях в прайс-листах, наличии или сроках поставки товара, информировать менеджеров о потребностях клиентов;
- устанавливать контакты с клиентами (группой клиентов) по поручению начальника РКО;
- готовить типовые договора (купли-продажи, поставки, др.) и отправлять клиентам на согласование;
- всю поступающую информацию о клиентах вводить в электронные базы данных;
- организует хранение и сохранность копий оформленных договоров купли-продажи с прилагающимися копиями лицензии.

Функциональные обязанности старшего оператора:

- оформляет приход на основании приходных документов от поставщика и актов приемки товара по количеству и качеству, подписанных заведующим складским комплексом, старшим кладовщиком и представителем поставщика;
- отслеживает сроки хранения продукции;
- оповещение всей коммерческой службе о истекающих сроках продукции;
- формирование отчетов о продаже товара по прошедшему дню;
- отчет по остаткам на складе;
- счет по сформированным заявкам на следующий день;
- контроль всей работы операторов;
- разрешение конфликтных ситуаций с покупателями.

Функциональные обязанности оператора:

- приём заявок;
- формирование заказов по маршруту.

Функциональные обязанности начальника по рознице:

- осуществляет долгосрочное, краткосрочное и оперативное планирование продаж, прогнозирование и выполнение планов продаж филиалами розничной сети компании;
- доводит до сведения сотрудников план продаж и стратегию его реализации путем проведения собраний, совещаний и индивидуального консультирования и принимает меры по его выполнению;
- обеспечивает сотрудников информацией для реализации стратегии по выполнению плана продаж путем проведения обучения сотрудников, выдачи методических материалов, осуществления технической поддержки, обеспечения локальными нормативными актами, регламентирующими деятельность сотрудников отдела;
- осуществляет мотивацию сотрудников филиалов розничной сети. Обеспечивает профессиональный рост, организует проведение профессиональной аттестации и обучения;
- контролирует работы отдела путем получения отчетности (месяц, квартал, год) и ее анализа;
- представляет интересы компании и действует от его имени в рамках своих компетенций в соответствии с выданной доверенностью.

Функциональные обязанности менеджера по рознице:

- согласовывать договоры с поставщиками и принимать счета на оплату;
- выписывать товар со склада;
- оформлять все договорные отношения связанные с доставкой товара;
- вести контроль погрузки машин;
- ежедневно формировать заявку на укомплектование склада необходимыми товарами с учетом спроса и местной конъюнктуры (на основании заявки из магазинов);

- выполнять служебные поручения своего непосредственного начальника и прямых начальников;
- представлять интересы своей компании у поставщиков, вести коммерческие переговоры;
- выстраивать прочные деловые отношения с поставщиками, укрепляющие имидж и репутацию своей компании;
- обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов, контролировать своевременное исполнение всех договоренностей, не оставлять без решения ни один вопрос клиента;
- при выпуске документов, уточнять все детали заявки с работником магазина.

Функциональные обязанности супервайзера:

- доводит до сведения подчиненных работников поставленные перед ними задачи; проверяет готовность работников к решению поставленных задач, распределяет участки работ между работниками;
- корректирует работу персонала, назначает работников на выполнение определенных работ при возникновении незапланированных или нестандартных ситуаций, при сбоях в общем порядке работы;
- организует (при необходимости) взаимозаменяемость работников;
- организует наблюдение и контроль за соблюдением графика работ, расстановкой персонала в соответствии со штатным расписанием, выполнением конкретных объемов работ, установленными стандартами качества работ;
- дает работникам необходимые указания по выполнению ими работ, имеющие для них обязательный характер;
- дает работникам «случайные» контрольные задания для тренировки готовности к выполнению различных задач;
- контроль торговых представителей.

Функциональные обязанности торговые представители:

- устанавливать тесный и плодотворный контакт с максимальным числом клиентов;
- регулярно посещать всех, закрепленных за торговым представителем клиентов;
- обеспечить максимальную реализацию продукции по каждой группе товаров;
- обеспечить наиболее выгодное размещение продукции на торговой площади клиента;
- активно участвовать в продвижении нового ассортимента;
- ежедневно предоставлять отчеты о проделанной работе работодателю;
- принимать активное участие во всех обучающих программах;
- соблюдать график работы и отчетности, установленной формы.

Функциональные обязанности мерчендайзера:

- выкладка продукции товаров компании на полках и стендах в торговых точках;
- консультирование продавцов торговых точек информацией по товару;
- установка рекламных материалов на торговом оборудовании (плакатов, стикеров);
- подготовка своей торговой точки к предстоящей акции;
- оформление документов и отчетности о проделанной работе.

Функциональные обязанности начальника по регионально оптовым продажам:

- осуществляет руководство отделом регионального сбыта компании, координирует деятельность группы клиентского сбыта и группы развития и управления сетью филиалов;
- исходя из задачи достижения поставленных руководством целевых показателей отдела, ежемесячно планирует объемы его продаж, развитие

его активной клиентской базы, создает перспективный план открытия новых филиалов;

- организует сбор информации о существующих и потенциальных покупателях, их потребностях, следит за отражением информации о потенциальных, новых и существующих клиентах в карточках клиентов и в компьютерной базе данных, а также за эффективным использованием этой информации в сбытовой практике отдела;
- контролирует подготовку и заключение договоров на поставку продукции региональным клиентам и филиалам, следя при этом за соблюдением сотрудниками отдела установленной в компании технологии работы;
- в случае возникновения, согласует особые условия поставок, при необходимости, консультируясь с коммерческим директором компании;
- обеспечивает надлежащий учет, ведение и хранение документации в своем отделе (базы данных, договора, доверенности и т.д.);
- поддерживает хорошие рабочие взаимоотношения внутри трудового коллектива;
- выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя и прямых начальников.

Функциональные обязанности менеджера:

- поддержание хороших отношений с наработанной клиентской базой;
- поиск новых клиентов;
- оформляет заявки на доставку/самовывоз клиентам своего участка, своевременно подает их операторам торгового отдела;
- оформляет договоры, собирает документы к ним;
- руководит торговыми представителями, контролирует надлежащее исполнение ими агентского и трудового договора, а также распоряжений Руководства фирмы;
- выполняет обязанности начальника.

Функциональные обязанности менеджера по работе с ключевыми клиентами:

- на основе планов отдела планирует индивидуальные объемы сбыта и индивидуальные целевые показатели по развитию активной клиентской базы;
- на еженедельной основе планирует график посещений и обзвон клиентов;
- организует подготовку и заключение договоров с новыми клиентами, в случае необходимости — переоформление договоров с существующими клиентами;
- ведет историю продаж по каждому своему клиенту, а также собирает и систематизирует всю доступную информацию о существующих и потенциальных клиентах в своем сегменте рынка, их потребностях, о перспективах развития торговых отношений с ними;
- обеспечивает своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации;
- выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя и прямых начальников.

Функциональные обязанности маркетолога:

- выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров;
- разрабатывает бюджет маркетинга и распоряжается выделенными финансовыми средствами;
- определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары;
- организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах;

- поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров;
- организует разработку стратегии рекламных мероприятий;
- при получении с ЦО информации о предстоящих промакции, производит подготовку к предстоящей акции и принимает участие в проведение;
- анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий;
- наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

2.2 Подбор, отбор и найм персонала в ООО «Данон-Трейд»

Важной составляющей деятельности отдела кадров ООО «Данон-Трейд» является процедура подбора персонала. Главными задачами кадровой службы по подбору персонала, является тщательный выбор технологий и методов, которые позволяют сокращать недочеты и подбирать действительно достойных кандидатов.

В систему подбора персонала ООО «Данон-Трейд» входит ряд процедур, которые непосредственно организованы в четком порядке между собой и тем самым проводятся в несколько этапов:

- анализ кадровой обстановки и своевременное определение потребности в новых кадрах
- поиск кандидатов на вакантные места
- первичный анализ сведений и резюме
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону
- собеседование с соискателями
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем
- принятие окончательного решения

- наем соискателя

В настоящее время в ООО «Данон-Трейд» нет никаких определенных методических указаний или рекомендаций по применению той или иной техники подбора и оценки персонала – для каждого отдела специалисту по персоналу необходимо самому определить, какие же из них окажутся более эффективными. Усовершенствование системы отбора персонала в свою очередь подразумевает некий опыт сотрудников, в поручение которых входит процесс управления персоналом. Подбор и найм персонала на открытые вакантные места проводят специалисты ООО «Данон-Трейд», которые в свою очередь имеют представление о работе подразделений компании, а так же практические навыки и представлений сведений основ психологии необходимы для данного процесса. Компания ООО «Данон-Трейд» имеет в наличие психолога, который входит в состав кадровой службы.

В практике ООО «Данон-Трейд» наиболее часто используются методы подбора персонала, которые включают в себя:

- Рекрутинг;
- Скрининг;
- Executive search;

При подборе линейных специалистов чаще всего, в таких случаях применяется метод рекрутинга. В таком случае собирается и описывается информация об имеющейся вакансии, так же указывают, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Такое объявление с описанием вакантного места в компании размещается в интернете специализация которых направлена на поиск сотрудников, в СМИ и в тех местах, где по возможности может ознакомиться каждый из профессионалов, ищущий работу.

Подобная недорогая технология подбора и отбора персонала является – скрининг. Его применение приходится в тех случаях, когда требования к кандидату и его навыкам малы, но этого достаточно, для того чтобы он соответствовал нескольким формальным критериям. По данной технологии в

основном набирают младший обслуживающий персонал (МОП) – уборщицы, водители, работники хозяйственных служб, секретари-референдумы, то есть те от которых не требуется каких-то определенных личных качеств.

При поиске сотрудника редких специальностей либо специалистов на высшие должности, в ООО «Данон-Трейд» практикуют применение метода подбора персонала, как executive search – прямой или целевой поиск. В таком случае в число кандидатов идет рассмотрение даже тех специалистов, которые не подавали объявления о поиске работы, но информация, о которых имеется в базах данных кадровых агентств.

Учитывая все существующие технологии, идет производство разработки системы подбора персонала в ООО «Данон-Трейд». При динамике роста конкуренции и труда на рынке в области поиска сотрудников, специалисты-эксперты в сфере HR стабильно ведут разработку новых технологий по подбору и оценки персонала, ориентироваться которых – основная задача каждого грамотного сотрудника кадровой службы.

Использование внутренних и внешних кадровых резервов ООО «Данон-Трейд», может только в зависимости от специфики вакантной должности. Поиск в числе сотрудников компании относится к внутреннему резерву. А подбор кандидатов при помощи сотрудников компании, сотрудничество с учебными заведениями, государственными центрами занятости, кадровыми агентствами и размещений объявлений в СМИ и интернете, все это относится к внешним источникам поиска.

Анализируя систему подбора персонала ООО «Данон-Трейд» показал, что использование внутренних источников чаще всего применялось в случаях, когда приходилось освобождение вакансий начальников отделов разного уровня. Так же если использовать технологию executive search то есть подобрать кандидатов внутри компании, которые знакомы с особенностями производства и корпоративной культурой, на обучение и адаптацию которых нет надобности тратить много времени и средств.

Целесообразное использование технологий рекрутинга и скрининга применяется в том случае, когда осуществление подбора кандидатов идет с помощью сотрудников ООО «Данон-Трейд», которые в свою очередь привлечению приводят своих знакомых. Так же такие технологии эффективны, как и как и executive search, если же поиск кандидата происходит через сайты поиска работы и СМИ. Однако улучшение методов подбора персонала делает необходимостью учет требований, предъявляемых к кандидатам на имеющиеся вакансии. Например, если это высококлассный специалист или руководитель с хорошим опытом работы, размещение объявления происходит в профильных изданиях, либо на сайтах специализация, которых направлена на это. Через местные СМИ осуществляется поиск линейного и низкоквалифицированного.

Зачастую процесс поиска кандидатов ООО «Данон-Трейд» осуществляется среди выпускников средних и высших учебных заведений. В таком более эффективной технологий по подбору персонала, будет считаться executive search, поскольку специалисты с дипломом о высшем образовании уже обладают набором базовых теоретических знаний. К примеру, при обращении в государственные центры занятости, на учете в которых, как правило, состоят работники невысокой квалификации, лучше воспользоваться методиками рекрутинга или скрининга.

Веду этого, следует отметить, что деловая оценка и подбор персонала требует творческого осмысленного подхода от тех, кто занимается ею на профессиональной основе. Улучшение процесса подбора персонала позволяет многократно увеличить эффективность работы компании и сформировать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

Начальники отделов ООО «Данон-Трейд» стремятся провести работу с самыми опытными, компетентными и исполнительными специалистами. В ООО «Данон-Трейд» руководители отделений лично участвуют в наборе

персонала. Рассмотрим этот процесс в части отбора будущих сотрудников из тех кандидатов, которые уже найдены кадровой службой (рис. 3).



Рисунок 3 – Участие руководителей отделов ООО «Данон-Трейд» в процессе набора персонала

Чтобы избежать ошибки второго рода, в ООО «Данон-Трейд» иногда применяют метод, который можно назвать «таинственный кандидат», по аналогии с известным методом «таинственный клиент». Метод должен применяться с осторожностью, поскольку демонстрирует высокую степень недоверия руководства к собственной кадровой службе.

Более рациональным, и в итоге повышающим качество отбора, представляется плотное сотрудничество управленцев с HR-отделом. Уже на этапе анализа резюме сотрудники кадровой службы ООО «Данон-Трейд» совещаются с начальниками подразделений о том, кого не пропускать дальше. Такая же процедура проводится при завершении первичного отбора.

Тесты, используемые при отборе персонала в ООО «Данон-Трейд», можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опросники с вариантами ответов, в том числе и сложных типов, где вероятность угадывания «правильного» ответа значительно меньше. Иногда профессиональные тесты

строятся как реальные рабочие задания. В ООО «Данон-Трейд» разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право на существование.

Психологические тесты также можно разделить на два типа: тесты на умственные способности (память, словарный запас, мышление, умение работать с текстом, цифрами) и тесты оценки личности.

При выборе тестов для системы отбора персонала в ПАО ООО «Данон-Трейд» проверяют эти задания сначала на успешных сотрудниках. Если они покажут хорошие результаты, тесты можно считать пригодными для применения.

Вместе с тем, тесты целесообразно использовать только в качестве одного из элементов системы отбора. И важно, чтобы с ними работали только специально обученные люди.

Наконец, результаты тестирования должны храниться в условиях строгой конфиденциальности.

В течение двух последних лет в ООО «Данон-Трейд» ведутся дискуссии о применении полиграфа.

Некоторые российские компании в попытке предотвратить прием на работу людей нечестных и/или страдающих вредными пристрастиями (алкоголизмом, наркоманией), применяют при отборе кандидатов тестирование на полиграфе, в просторечии, именуемом «детектором лжи».

Полезность этой процедуры вызывает большие сомнения. Прежде всего потому, что она довольно унижительная. У потенциальных сотрудников, которые начинают знакомство со своим будущим работодателем с такого тестирования, вряд ли останется приятное впечатление.

Обычно апологеты полиграфа на подобные аргументы отвечают: «Если хотят работать в нашей выдающейся компании, то пройдут и полиграф!» И ведь с этим не поспоришь. А вот если не захотят – потому что не нравится, когда к тебе заранее относятся как к потенциальному вору, алкоголику или

наркоману, – то не придут ни на проверку на «детекторе лжи», ни на работу в такую «осторожную» компанию.

Ну, а о достоверности тестирования на полиграфе можно и не спорить. У честного человека реакции могут оказаться сильно преувеличены, и проверку он не пройдет, а тот, кто имеет конкретный план нанести урон организации, не пойдет на подобного рода проверку без тщательной подготовки.

В целом, можно сказать, что полиграф создает лишь видимость защиты компании от злоумышленников.

На этапе первичного отбора специалисты по подбору персонала ООО «Данон-Трейд» проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально и содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего интервью сотрудника передается руководителю соответствующего подразделения. Ему, как правило, и предстоит принимать решение о дальнейших действиях в отношении данного соискателя.

Ожидаемый результат встречи с кандидатом – это обоснованное мнение руководителя отделения ООО «Данон-Трейд»: брать или не брать этого человека на работу (рис. 4).

В ходе этого интервью оцениваются, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность и желание выполнять производственные функции. Одновременно определяется степень личной совместимости руководителя с работником и вероятность успешной интеграции его в подразделение.

В самом начале изучаются все имеющиеся материалы о претенденте: резюме, анкета, рекомендации, результаты тестов и заключение по итогам собеседования с сотрудником кадровой службы.



Рисунок 4 – Стадии собеседования с руководителем отделения
ООО «Данон-Трейд»

Затем – составляется краткий план собеседования. В нем предусмотрены две основные части: вопросы к кандидату и рассказ о его будущей работе, а также об условиях найма. Без плана интервью легко может превратиться в «светскую болтовню».

В начале собеседования крайне важно дать возможность человеку расслабиться, чтобы полностью продемонстрировать свои качества. После того как контакт между участниками встречи установлен, можно переходить к основной части интервью. Однако важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всего разговора.

В ООО «Данон-Трейд» сценариев собеседования есть минимум три: биографическое, ситуационное, структурированное. Жесткой грани между ними нет, и на практике рекомендуется применять элементы всех трех.

Биографическое собеседование построено на фактах из жизни кандидата. Прежде всего, это его опыт работы в разных организациях, достижения и

упущения. Затрагивается обычно и вопрос об образовании, например, о том, почему он выбрал именно это учебное заведение, какое дополнительное обучение (тренинги, курсы) проходил.

Ситуационное собеседование основывается на базе важной производственной ситуации, предлагаемой для обсуждения и решения кандидату.

Структурированное собеседование включает вопросы, которые позволяют протестировать уровень развития у соискателя наиболее важных для данной должности компетенций. Сама структура собеседования строится по основным областям деятельности предлагаемой вакансии. Вопросы могут быть следующих типов: «Как вы это делали?», «Как вы стали бы это делать?», «Как вы теперь стали бы делать то, что делали раньше?»

Оптимальное число собеседований (наиболее трудоемкой части отбора): от 2 – для небольших компаний до 4 – для крупных. Тесты не должны отнимать у кандидата больше 1–1,5 часов. Общая продолжительность процесса отбора: не более 2 недель, а для крупных предприятий 3 – 4 недели. Менеджерам высшего звена не имеет смысла лично контролировать всех без исключения кандидатов. Это приводит лишь к затягиванию процесса и потере ответственности за принимаемые решения со стороны тех, кто занимается отбором.

Таким образом, анализ процесса подбора персонала в ООО «Данон-Трейд» выявил следующие недостатки:

- 1) Руководством ООО «Данон-Трейд» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

- 2) Определение возможных функциональных повторов – дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

2.3 Skype-собеседование, как основа стратегии по отбору персонала

Собеседование по Skype — удобный формат проведения интервью, особенно для крупных международных компаний. Открою секрет, все больше фирм постепенно переносят часть функций онлайн, экономя человеко-часы и ресурсы, поэтому практика назначения интервью по Skype, особенно с кандидатами, которые находятся в другом городе или стране – частая практика.

Современные веб-технологии открывают отличные возможности как для тех, кто ищет работу, так и для самих работодателей, нуждающихся в рабочей силе. Для проведения интервью с каждым годом кадровые менеджеры и агентства применяют все больше новых методов, и если когда-то достаточно было произвести благоприятное впечатление при личном собеседовании, то на сегодняшний день вакансии в крупную компанию может предполагать сложный многоуровневый отбор.

Такой отбор может включать интервью первого уровня (непосредственно с кадровым менеджером), анкетирование, прохождение психологического, а также IQ-тестирования, собеседование второго уровня (с руководителем отдела или непосредственно с руководством компании), а также иные дополнительные этапы. Сложный многоуровневый отбор помогает отсеять всех недостаточно подготовленных кандидатов, но отнимает много времени и сил у обеих сторон, поэтому все чаще, для удобства, а также для экономии времени на многие не руководящие позиции наниматели проводят первичный отбор путем онлайн собеседований.

В отличие от собеседования по телефону, онлайн собеседование с применением веб-технологий происходит с визуальным контактом, при котором, в условиях хорошей связи, можно оценить кандидата практически также внимательно, как и при встрече вживую. Кроме того, сама готовность со стороны работодателя к проведению онлайн собеседования, означает стремление компании существенно сэкономить время и деньги (причем это правило работает для обеих сторон), а также собеседовать тех кандидатов, которые открыты к подобным испытаниям, а значит, они достаточно современные и коммуникабельные. Что касается готовности к прохождению онлайн первичного отбора со стороны кандидата — она означает отсутствие психологического сопротивления к подобной современной методике и способность легко адаптироваться к новым технологиям.

Самым известным на сегодняшний день способом проведения собеседования онлайн является интервью посредством программы Skype (скайп), сайт которой находится здесь — <http://www.skype.com/uk/>. Данную программу можно скачать совершенно бесплатно, а её инсталляционный пакет занимает чуть больше 1 мегабайта. После стандартной регистрации любой пользователь получает набор бесплатных функций, одной из которых является возможность соединения с другим известным вам номером пользователя, с подключением веб-камеры для визуального контакта. Конечно, программа имеет также дополнительные платные функции, но для проведения собеседования они не обязательны.

Большинство молодых специалистов активно осваивают веб-технологии и, как правило, программа скайп для них привычна, так как они используют её в повседневной жизни для переписки с друзьями в чате, для звонков близким, которые находятся за границей и так далее. Что касается людей более зрелого возраста, они делятся на две категории — те, которые смогли освоить персональный компьютер и с интересом пользуются новыми технологиями, а также те, которые уже в силу возраста не желают переучиваться и переходить к

новым незнакомым им схемам. Тем не менее, многие HR-менеджеры считают, что в ближайшие годы онлайн собеседования, включая собеседования по скайпу, полностью заменят собеседования первого уровня, представляющие собой т.н. первичный отбор. Такая тенденция давно заметна в западных странах, где более 50% работодателей проводят первое интервью с потенциальным работником используя скайп, в связи со следующими его преимуществами:

- экономия времени — как работодателю, так и кандидату на вакансию гораздо быстрее можно соединиться через интернет, чем назначать и ожидать личную встречу;
- экономия средств — кандидат не тратится на дорогу, а работодатель может быстрее провести первый этап отбора, тем самым ускорить наем нужного для компании сотрудника;
- удобство — для кандидата нет нужды ехать в другой регион и даже в другой район, чтобы рассказать о себе на собеседовании, также как и работодателю нет необходимости тратить ресурсы, встречать кандидата, выделять ему время и помещение для проведения интервью;
- психологический комфорт, в первую очередь, для кандидата, который может в спокойной домашней обстановке пройти интервью, которое, в случае его проведения онлайн, скорее всего будет исключать нестандартные схемы и стресс-экзамен.

С другой стороны, учитывая, что собеседования через скайп являются общением посредством веб-камеры, есть также следующие минусы такого интервью:

- прежде всего, отсутствие возможности увидеть воочию возможное место работы, офис и коллектив;

- сложно интуитивно понять и предсказать реакцию собеседника, потому что веб-технологии, мягко говоря, искажают эмоциональный контакт и атмосферу диалога;
- возможность технических накладок, включая банальное отсутствие интернета у одной из сторон, которые могут совершенно испортить как впечатление, так и все собеседование;
- отсутствие возможности достойно представить целостный образ кандидата, поскольку при общении через веб-камеру внимание будет обращаться, прежде всего, на слова и на жесты, в то же время как вживую о собеседнике складывается мнение не из отдельных акцентов, а исходя из общей картины;
- возникающая у некоторых кандидатов сложность настройки на деловой лад, в связи с тем, что они находятся именно дома, где не все способны переключаться на другую (деловую) форму поведения.

3 Оптимизация и совершенствование процесса отбора персонала

3.1 Анализ системы привлечения персонала

На данном этапе работы нам необходимо рассмотреть подсистему «найма персонала» как систему и как процесс. На рисунке ниже представлена существующая система по найму персонала на ООО «Данон-Трейд».



Рисунок 5 – Система найма персонала

Как можно заметить из рисунка 5, у предприятия не разработаны критерии эффективности, благодаря которым можно было бы оценить успешность процедуры найма. Технологии достаточно устарели, задачи неэффективны, так как цель узко сформулирована. Для более детального рассмотрения построим бизнес-процесс найма персонала с указанием результатов и ответственных лиц.

Таблица 3 – Бизнес-процесс найма персонала

Действие	Исполнители	Входы	Выходы	Последующие действия и события
Составление заявки на подбор	Руководитель подразделения (заказчик специалиста)	Не закрытая вакансия	Составленная заявка на подбор	Поиск кандидата
Поиск кандидата	Менеджер по подбору	Заявка на подбор кандидата, перечень требований по вакансии	Полученное резюме	Анализ резюме
Анализ резюме/анкет	Менеджер по подбору	Резюме от кандидатов	Отобранные кандидаты для собеседования	Первичное собеседование
Проведение собеседования	Менеджер по подбору	Запись в журнале о времени проведения собеседования	Анкета кандидата с записью о результатах собесед	Интервьюирование кандидата
Принятие решения о приеме кандидата	Руководитель отдела	Анкета кандидата с записью о результатах собеседования и интервью	Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела о приеме	- при условии «Решение положительно»: Информирование кандидата о приеме - при условии «Решение отрицательно» : Информирование кандидата отказе
Информирование кандидата о приеме	Менеджер по подбору	Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела о приеме	Звонок кандидату с информацией о приеме и времени выхода на работу	Оформление трудовых отношений
Оформление трудовых отношений	Специалист по документообеспечению	Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела продаж о приеме	- Приказ о приеме на работу -Трудовой договор	Работник подобран. Завершение процесса.
Информирование кандидата об отказе	Менеджер по подбору	Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела б отказе	Звонок кандидату с информацией об отказе в приеме	Кандидат проинформирован об отказе в приеме. Завершение процесса.

Каждая стадия найма производственного персонала включает в себя конкретные мероприятия:

1. Планирование персонала осуществляется за счет информации об открытых вакансиях и отчетов по текучести кадров. При появлении необходимости в каком - либо работнике, руководитель подразделения

направляет заявку на подбор в отдел по управлению персоналом. Затем заявка рассматривается. Совместно с руководителем подразделения оговариваются необходимые требования к кандидату и начинается поиск работника.

2. Поиск кандидатов. Используются как внутренние, так и внешние источники поиска персонала. Для начала, менеджер по управлению персоналом просматривает резюме, заполненные ранее пришедшими соискателями, проходит работа с кадровым резервом. И в результате отбираются наиболее подходящие резюме.

3. Менеджер по управлению персоналом обзванивает кандидатов, отправивших резюме. Интервью состоит из того, что кандидат рассказывает о себе, подтверждая данные, указанные в анкете, менеджер по управлению персоналом задает дополнительные, интересующие предприятие вопросы и затем рассказывает о компании, должности, ПВТР, условиях работы, оплата труда и т.д.

4. Если кандидат соглашается с условиями труда, и при этом подходит по требованиям на должность, то происходит проверка указанных им данных.

5. После успешной проверки претендент приглашается на вторичное собеседование, на котором присутствуют руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, менеджер по обучению и развитию персонала. На данном собеседовании выявляются профессиональные знания и качества кандидата. Проводятся профессиональное тестирование, задается ряд вопросов, кейсы.

6. Далее идет обработка данных. На обратную связь требуется уделить около 2 дней. Затем кандидат проходит медицинский осмотр в течении 4-5 дней.

В ходе рассмотрения подсистемы отбора и найма персонала на ООО «Данон-Трейд», как системы и как процесса, можем сделать некоторые выводы:

1. Имеющиеся технологии по отбору и найму персонала направлены на кандидатов любого возраста.

2. Существующие мероприятия по привлечению выпускников не направлены на их подготовку к работе. Выпускники приезжают, заполняют необходимые документы, проходят собеседование, медицинский осмотр, но не до конца понимают специфику работы и свои обязанности. Из-за этого может появляться неудовлетворенность от работы и текучесть персонала. Не говоря уже о том, что процедура найма затягивается на недели.

3. Отсутствует автоматизированная система работы с кандидатами. Для того, чтобы заполнить анкету, соискателям приходится приезжать самостоятельно на предприятие, а затем посещать его еще два раза для прохождения собеседований. Так как предприятие расположено в г. Кемерово, то данный подход неэффективен и затратен как для предприятия, так и для кандидата.

4. Работа с медицинским центром так же должна быть автоматизирована. Ведь кандидат будучи согласован на должность может не пройти медицинский осмотр, и опять же это затраты для предприятия.

3.2 Разработка плана внедрения проекта по совершенствованию методов найма молодых специалистов на ООО «Данон-Трейд»

Существующая система отбора и найма персонала на предприятии не учитывает специфику работы с молодыми специалистами, появление на рынке новых технологий. Все имеющиеся технологии направлены на личный контакт с кандидатами, то есть работа в сети не автоматизирована и нет четко выстроенных мероприятий, которые были бы направлены на развитие потенциала пришедших кандидатов.

Всё это противоречит стратегическим целям предприятия. В этом пункте необходимо усовершенствовать данную подсистему таким образом, чтобы она

обеспечила эффективность работы с кадрами. Рассмотрим усовершенствованную систему найма персонала на предприятии (рисунок 6).



Рисунок 6 – Усовершенствованная система найма персонала

Для начала предлагается проанализировать экономические показатели для того, чтобы понять, действительно ли необходимо расширение

производства и достаточно ли денежных средств у предприятия для реализации данного проекта.

Затем проводится кадровый аудит в целях анализа общей обстановки и выявления нужной категории работников.

Далее происходит построение непосредственного бизнес - процесса найма специалистов, назначаются ответственные, критерии эффективности и происходит регламентация бизнес процесса. Построить правильно действующий бизнес - процесс очень важно, так как он будет зависеть дальнейшей план действий и эффективность самого проекта.

Никакое нововведение невозможно без поддержки существующих работников на предприятии. С этой целью следует проинформировать и замотивировать всех, кто занят на предприятии для того, чтобы в будущем они не образовывали преграду для преобразований. Работникам необходимо объяснить, что их данное положение не ухудшится, а наоборот улучшится. Существует мнение, что люди больше верят специалистам, приглашенным из вне, когда дело касается чего - то нового, поэтому было принято решение для более подробного объяснения сути дела пригласить внешнего тренера и провести двухчасовой тренинг с имеющимся производственным персоналом, который будет задействован в выполнении проекта, таким образом, мы сможем частично снизить их сопротивление.

После проделанной работы, начинается разработка всей необходимой документации для реализации проекта.

Установить связь с такими сайтами как: About.me, Meetup, LinkedIn и др. на которых кандидаты оставляют свои профессиональные резюме. Это дает возможность узнать побольше о кандидате, с кем он общается, в курсе ли новых технологий.

Заполнение анкет и отправка необходимых документов на сайт компании. Организации необходимо разработать более расширенную версию сайта с большим количеством возможностей. Например, кандидат может пройти тесты

и кейсы непосредственно онлайн, результаты которого будут отправляться на внутренний сервер и сохраняться в папке, где сотрудник по УП в любой момент может найти нужную информацию.

Если сотруднику службы УП понравилось резюме, то кандидату не обязательно ехать на север и лично проходить собеседование. С внедрением метода онлайн-интервью можно быстро выяснить необходимую информацию и уровень развития компетенций кандидата. И опять же вся полученная информация будет храниться на сервере.

Контакт с медицинским центром напрямую. Если кандидат согласован и все что ему осталось, это пройти медицинский осмотр, то ему не нужно проходить его именно по месту прибытия. Необходимо ввести опыт зарубежных коллег. Кандидат сам несет ответственность за свое здоровье. То есть ему разрешает пройти медицинское обследование в своем городе и в случае не обнаружения патологий и заболеваний, кандидат отправляет все требуемые справки менеджеру УП, который в свою очередь пересылает их в медицинский центр, где врачи данного центра подтверждают или нет работоспособность сотрудника. Это избавит компанию от лишних затрат на проживание кандидата в процессе прохождения медосмотра. К тому же снижает риски, связанные с возможностью отклонения кандидата по медицинским показаниям.

Более качественная и продуктивная работа со студентами ВУЗов и техникумов. Необходимо упорядочить взаимодействия службы УП с учебными заведениями. А именно:

а) создать временную сетку, для распределения потока студентов. Это поможет избежать: загруженности работников, снижении их работоспособности и увеличения затрат;

б) прибытие в назначенный пункт со всеми документами (справки, мед. осмотр)

в) создание внутренней базы данных для проходивших практику студентов.

Так, если после получения диплома студент, проходивший практику, решит подать резюме в компанию, организация будет знать как проявил себя студент и поможет принять правильное решение.



Рисунок 7 – Дерево целей ООО «Данон-Трейд»

Таким образом, основополагающей целью для ООО «Данон-Трейд» будет уменьшение среднего возраста персонала до 38 лет к 01.12.18

Данная цель будет достигнута с помощью следующих подцелей:

1. Применение методик дистанционного найма.
2. Увеличение числа молодых специалистов
3. Сокращение сроков закрытия вакансий

Изобразим движущие и сдерживающие силы для ООО «Данон-Трейд» в виде схемы (Рисунок 8):



Рисунок 8 – Анализ поля сил К. Левина

Далее с помощью анализа поля сил К. Левина рассмотрим факторы, влияющие на проект. Курт Левин утверждал, что любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям. Используем данный метод для ООО «Данон-Трейд» и проанализируем какие силы способствуют реализации проекта, а какие препятствуют

Рассмотрим движущие силы:

1. Необходимость осуществления стратегии предприятия. На ООО «Данон-Трейд» существует четкая стратегия. И проект по найму молодых специалистов способствует выполнению целей на предприятии.

2. Рост значимости работы с молодыми специалистами. Производственный персонал, который работает на предприятии является высокого возраста. Существующей стратегической цели по расширению производства и повышению производительности труда не добиться без «оживления» кадрового состава. К тому же молодые специалисты имеют ряд преимуществ: они энергичны, более работоспособны, обладают гибкостью и с большим энтузиазмом выполняют свои трудовые обязанности.

3. Специфика должностей и выполняемых обязанностей. Спрос со стороны работодателей на молодых специалистов обусловлен ситуацией на рынке труда в целом и дефицитом квалифицированных работников.

В сложившейся ситуации предприятию необходимо использовать возможность обучать работников самим, выращивая сотрудников «под себя». К сдерживающим силам данного проекта относятся:

1. Сопротивление изменениям со стороны существующих работников. Людям присуще сопротивляться чему - то новому, так как у них есть страх перед неизвестностью и в ухудшении своего положения. Возможно, что сотрудники не захотят брать на себя дополнительную ответственность. Отсюда следует предполагаемое сопротивление, но при правильно организованной работе с существующим персоналом, его можно преодолеть.

2. Высокие затраты на реализацию проекта. Проанализировав факторы, оказывающие влияние на проект, можно сделать вывод о том, что движущие силы будут воздействовать больше на проект, так как их больше. Что касается сдерживающих сил, то можно ослабить их влияние правильно организовав всю работу по найму молодых специалистов.

Прогнозирование результатов проекта происходит в условиях неопределенности, неоднозначности развития событий в будущем. Полное исключение неопределенности является невозможным, однако мы можем определить и спрогнозировать риски проекта и скорректировать наши действия. Это позволит нам снизить либо вовсе ликвидировать некоторые риски не снижая при этом эффективности проекта. Итак, проведем анализ рисков проекта (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка риска

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1
Степень влияния на проект	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1

На основании таблицы 2 проведем оценку рисков проекта (таблица 5). Таблица 5 – Анализ рисков проекта

Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень последствий	Коэффициент влияния
------	----------	-------------------------	---------------------	---------------------

Ошибка в проведенном анализе	Неверно составленная анкета или же другие факторы которые могут повлиять на результаты исследования и на формирование системы в целом	0,7	1	0,7
Сопротивление персонала изменениям	Персонал, как правило, сопротивляется любым изменениям. Необходимо построить грамотную информационную программу персонала с целью максимально высокой заинтересованности.	0,7	0,5	0,25
Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Проект является краткосрочным, но предусмотреть все статьи расходов невозможно, поэтому существует вероятность непредусмотренных расходов. Они увеличат инвестиции в проект и срок окупаемости.	0,7	0,7	0,49
Несоблюдение сроков проекта	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок и несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и сроков окупаемости, а так же к уменьшению прибыли	0,2	0,5	0,04

Далее нам необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков. Это необходимо для того, чтобы определить риски, которые наиболее опасны при реализации проекта.

Вероятность	Последствия				
	1	0,7	0,5	0,2	0,1
1	1	0,7	0,5	0,2	0,1
0,7	0,7 R1	0,49 R3	0,35	0,14	0,07
0,5	0,1	0,35	0,25 R2	0,1 R4	0,05
0,2	0,2	0,14	0,1	0,4	0,02
0,1	0,1	0,7	0,5	0,2	0,01

Рисунок 9 – Матрица рисков

Из карты рисков проекта следует, что наиболее опасными являются риски, связанные с ошибками в анализе и появлении дополнительных затрат.

Составим план мероприятий по нейтрализации всех выявленных рисков.

R1: Для минимизации данного риска, необходимо назначить специалиста, который будет разрабатывать анкету с учетом всех возможных вариантов ответов. Анкета должна быть четкой и не иметь неоднозначных вопросов.

R2: Для минимизации рисков, связанных с сопротивлением персонала необходимо ознакомить сотрудников с системой, чтобы она была для них понятна и прозрачна. Необходимо разъяснить и показать сотрудникам, что новая система найма это способ получать именно те преимущества и льготы которые будут интересны именно им, все будет зависеть от их эффективности. Так же в процессе изменений с персонала будет собираться обратная связь, и проводиться корректировка.

R3: Чтобы снизить риск появления дополнительных расходов, необходимо детализировать все проводимые мероприятия и изначально выделить некоторую сумму денег для дополнительных расходов, за пределы которой нельзя будет выходить.

R4: Для минимизации риска не соблюдения сроков проекта, необходимо составить план мероприятий, в котором будут указаны сроки, ответственные лица и результат, который необходимо получить. Так же необходимо проводить контроль, за исполнением всех мероприятий в поставленные сроки и вводить санкции за их нарушения.

Опираясь на сделанный анализ мы можем утверждать, что данный проект по найму молодых специалистов на ООО «Данон-Трейд» является перспективным и на предприятии существует потребность в его реализации.

3.3 Разработка методики диагностики системы управлением персоналом в сетевых организациях

На сегодняшний день в разных сферах экономики все большее значение приобретают сетевые формы организационного и внутриорганизационного взаимодействия. Аналогичная ситуация, непосредственно связана с увеличением и расширением пространства коммерческих взаимоотношений и глобализацией экономики в целом. В том числе и в крупном бизнесе совершается постепенный сдвиг от одиночных предпринимателей, к сетям и связкам партнерских взаимоотношений предпринимателей. В настоящее время одним из основных факторов успеха на рынке для сетевых компаний становятся талантливые сотрудники, способные быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства внешней и внутренней среды и принимать решения, предельно содействующие благополучному развитию организации. Таким образом, перед компаниями встает жизненная необходимость вводить и осуществлять стратегию управления персоналом, способствующую привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

Схожее обстоятельство мотивирует многих теоретиков и практиков к поиску решения появляющихся вопросов в сфере управления персоналом. Рассматривается лишь только один проблемный аспект, в частности приведена

попытка найти решение вопроса управления персоналом посредством разработки методики диагностики организации управления персоналом, которая бы позволила быстро и с наименьшими издержками оценивать все политики и процедуры в сфере управления персоналом.

На сегодняшний день имеется ряд основополагающих методик диагностики организации управления персоналом:

1. функциональный подход;
2. HR- бенчмаркинг;
3. диагностика на базе системы KPI;
4. комбинированные методики диагностики;
5. диагностика на базе оценки затрат системы управления персоналом.

Диагностика на основе оценки расходов организации управления персоналом является исторически первой методикой, которую начали использовать для оценивания системы управления персоналом. В рамках данной методики рассчитываются разнообразные группы ключевых и добавочных расходов затрат на содержание персонала. Если изъясняться о практике использования подобного метода, то он активно применялся в Советском Союзе.

Функциональный подход предполагает оценку качества реализации каждой функции системы управления персоналом. При употреблении данной методики немаловажно проводить анализ бизнес-процессов и оценивать, кто ответственен за выполнение той или иной функции (линейный менеджер, отдел по работе с персоналом, юридически отдел).

HR- бенчмаркинг разрешает оценивать не только показатели системы управления персоналом одной организации, но и сопоставлять их с конкурентами. В России метод бенчмаркинга пока не очень востребован в силу ряда причин, в том числе и в связи с засекреченностью многих компаний. На Западе такие проведение исследования – целая индустрия. Сопоставляя себя с наилучшими компаниями, а тем более конкурентами, можно получить

более объективную картину эффективности способа организации управления персоналом.

Диагностика на базе системы KPI. Процесс определения KPI возникает с создания дерева целей и Карты Сбалансированных Показателей. В ходе создания системы показателей KPI назначаются ответственные за мониторинг последствий; методы приобретения нужной информации; способы и периодичность расчета.

Комбинированные методики диагностики. Комбинированные методики диагностики основываются на применении нескольких методик оценки на базе качественных и количественных методов. Ряд зарубежных ученых предлагают проводить диагностику системы управления персоналом на базе проведения структурированных интервью руководителей, вовлеченных в управление персоналом.

Рассмотрение имеющихся методик диагностики системы управления персоналом представляет присутствие разнообразных подходов к диагностике. Авторам предоставленной работы не удалось раскрыть публикации, посвященных изучению методик диагностики систем управления персоналом в сетевых организаций, несмотря на то, что они имеют в распоряжении ряд специфических черт, отличительных от других компаний. В связи с тем, что значение сетевых организаций в нынешнем мире возрастает, и проявился недостаток в литературе по изучаемой тематике, авторов заинтересовала проблема разработки методики диагностики системы управления персоналом такого рода организациях.

1. Разработанная методика диагностики системы управления персоналом. Для проведения диагностики системы управления персоналом в сетевой организации необходимо первоначально определить, что входит в данную систему, и какие, ее аспекты важно проанализировать.

Этап 1. Определение областей диагностики

Система управления персоналом заключается в ряде подсистем,

которые и обязаны быть взяты во внимание при анализе текущего состояния системы. Основными сферами диагностики являются следующие подсистемы: планирования и трудовых отношений маркетинга персонала, найма и учета сотрудников, трудовой мотивации, условий труда, развития персонала, социального обеспечения, развития организационных структур управления, правового и информационного обеспечения. Анализ эффективности системы управления персоналом обязан основываться на соответствии предоставленной сферы управления с целями и стратегией сетевой организации.

Этап 2. Анализ соответствия системы управления персоналом требованиям корпоративной стратегии сетевой организации

Перед сетевой организацией стоят установленные цели, в соответствии с которыми обязана тем или иным образом создаваться деятельность функциональных областей. Этаким образом, все функции компании должны отвечать разработанной стратегии. Проведение анализа полагает рассмотрение соответствия всей совокупности подсистем управления персоналом. Такой подход позволяет установить места оптимизации имеющихся частей системы управления персоналом.

Этап 3. Анализ текущего положения системы управления персоналом

Существенным пунктом в диагностике системы является сбор информации. Для диагностики системы управления персоналом предполагается использование следующих источников сбора данных:

1. структурированное интервью с сотрудниками отдела персонала;
2. структурированное интервью с высшим руководством компании и линейными менеджерами;
3. опросники для определения удовлетворенности персонала;
4. внутренние документы компании.

Значимо сосредоточить интерес, что диагностику системы управления персоналом может проводить как сотрудник изучаемой компании, так

и «внешний» специалист. Несмотря на то, что работа «внешнего» специалиста будет более дорогой, обращение к услугам внешних специалистов дает вероятность получить объективные результаты во время интервью и проведения анкетирования. Для любой подсистемы нужно установить особенность качества выполнения функции управления персоналом. Оценивание эффективности исполнения функции должна назначаться высшим руководством компании, в отдельных случаях начальниками среднего звена или сотрудниками отдела персонала, которые имеют прямое отношение к выполнению рассматриваемой функции. Эффективность функции предлагается давать оценку по 5-ти балльной шкале, где:

5- качество выполнения функции превосходно;

4- хорошо;

3- удовлетворительно;

2- плохо;

1- очень плохо;

0- функция в компании не реализуется вообще.

При этом оценка качества конкретной подсистемы планируется находить как среднее арифметическое по каждой функции, входящей в данную подсистему, то есть:

$$\text{Оценка эффективности} = \frac{\text{Сумма оценок эффективности каждой функции подсистемы}}{\text{количество функций в подсистеме}}$$

Получить интегральную оценку всей системы по управлению персоналом можно, учтя тот факт, что разные подсистемы имеют разную значимость для деятельности организации. Таким образом, итоговый балл системы управления персоналом предлагается рассчитать следующим образом:

$$\text{Оценка всей системы} = \sum \text{Значимость подсистемы} * \text{Оценка эффективности подсистемы}$$

Роль подсистемы управления персоналом не может быть универсальна для любой сетевой организации. Таким образом, предлагается находить этот показатель применительно к каждой конкретной компании. При этом важность должна определяться руководством организации.

Цена деления шкалы составляет одну единицу. Значимость предлагается определять по шкале от 0 до 4, где:

- 4- ключевая подсистема управления персоналом для реализации корпоративной стратегии;
- 3- важная подсистема;
- 2- менее значимая;
- 1- реализация всех функций подсистемы оказывает незначительное воздействие на достижение целей компании;
- 0- подсистема не оказывает никакого воздействия.

Следует отметить, что на практике появляется сложность количественной оценки важности. С целью элиминирования ошибочных оценок значимости руководству следует проранжировать все подсистемы управления персоналом в порядке уменьшения их значимости для организации. Это позволит более точно оценить «вес» подсистемы во всей системе управления персоналом компании. Заработанная итоговая оценка системы позволяет оценить ее готовность к исполнению установленных стратегических и тактических целей.

Заключение

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что подбор и отбор персонала является приоритетным вопросом в рамках реализации процесса по управлению персоналом не только ввиду воздействия на эффективность деятельности организации, но и с точки зрения конкурентного преимущества организации. Поиск и отбор персонала всегда выступали в ключевой роли процесса управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В нынешнем мире эти процессы становятся более важными, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества.

Главной 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 соответствию качеств претендентов требованиям предается большое значение.

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 «Данон - Трейд».

Система подбора персонала в ООО «Данон-Трейд» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах
- поиск кандидатов на вакантные места
- первичный анализ сведений и резюме
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону
- собеседование с соискателями
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем
- принятие окончательного решения
- наем соискателя

При рассмотрении всех этапов, анализ процесса подбора персонала в ООО «Данон-Трейд» выявил следующие недостатки:

1) Руководством ООО «Данон-Трейд» не анализируются фактора текучести персонала и не раскрывают их зависимости, что подвергает к тому, что процесс подбора персонала выполняется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2) Определение возможных функциональных повторов – дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

С целью улучшения имеющейся системы подбора персонала и корректирования раскрытых изъянов был разработан ряд проектных предложений. Предлагаемый проект включает в себе разработку методик оценки практических навыков вновь принимаемых сотрудников, а также отображение процедуры оценки психологической совместимости кандидатов с

трудовым коллективом, процедуру знакомства кандидатов с условиями их будущей работы и оценки эффективности этого ознакомления. Кроме того, в содержание проекта входит разработка методики оценки намерений кандидата трудиться в компании длительное время и продуктивно, общей оценки удовлетворенности кандидата будущей должностью.

Список используемой литературы

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

13. Горшенин В. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / В. Горшенин // Управление персоналом. - 2008. - № 1. – С. 53 – 59.
14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352с.
15. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. - 2008. - № 18. – С. 35 – 39.
16. Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Вильямс, 2014. – 224 с.
17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2014. – 156 с.
18. Сердюк В.А. – Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития. //Менеджмент в России и зарубежом, №5, 2002, стр. 91–104.
19. Жув, Д. Подбор персонала / Д. Жув, Д. Массони / Пер. с франц. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2012. – 96 с.
20. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2009. – 251 с.
21. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 160 с.
22. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом. - 2013. - № 11 (213).
23. Копылов Е. П. «Менеджмент: системы и структуры управления, организационное развитие компании»- Ярославль, 2000.-105 с.
24. 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.
25. 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.

26. Морнелъ П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала – М.: Добрая книга, 2014. – 264 с.
27. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 118 с.
28. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография /В. С. Половинко. - М.: Информ-Знание, 2012. - 484 с.
29. Пугачев В.П. Руководство персоналом. - М.: Аспект-Пресс, 2014. - 416 с.
30. Робертс Г. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях: учебник: пер. с англ. /Г. Робертс. - М.: НРРО, 2010. - 278 с.
31. Семенова Н. Профессия: менеджер по персоналу // Работа для вас. – 2011. - № 33. – с. 17.
32. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2005. – 166 с.
33. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 10. – С. 85 – 89.
34. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. / Е. А. Кобец - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 214 с.
35. Колесникова, Е.Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия /Е. Колесникова // Управление персоналом. - 2007. - № 17. – С. 89 – 94.
36. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2007. – 47 с.
37. Корнийчук, Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала./ Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2006 – 173 с.
38. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2007-2008. - № 9 – С. 15-21.
39. Купер, Д. Психология в отборе персонала. / Д. Купер, А. Робертсон — СПб.:Питер, 2003. – 178 с.

40. Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 128 с.
41. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала / Е. Лагунова // Управление персоналом. – 2007. -№18 – С. 31-36.
42. Ловчева, М. Горячая пора для работодателя / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 6. – С. 45 – 48.
43. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала / М. Магура // Управление персоналом. - 2007. - № 13-14. – С. 25 – 29.
44. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / М. Магура // Управление персоналом. - 2008. - № 21. – С. 27 –33
45. Устав ООО «Данон - Трейд».
46. Файбушевич С. Методика собеседования при приеме на работу//Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2014. - №3(1). – С. 24-30.
47. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КноРус, 2014. — 432 с.
48. Фридрих А.Л. Проведение собеседования: виды, методы, рекомендации / А.Л. Фридрих, Е.О. Сударенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 1. – С. 280— 281.
49. Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. — №1. – С. 46—61.
50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 318с.
51. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>
52. [Электронный ресурс] ООО «Данон - Трейд» – Режим доступа: <http://www.list-org.com>