

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЕМП-Л»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

заочной формы обучения, группы 05001364

Филатовой Анны Александровны

Научный руководитель

асс. Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА	7
1.1. Сущность понятий отбора и найма персонала	7
1.2 Классификация найма	14
1.3 Современные технологии и показатели оценки эффективности найма	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕМП-Л»	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации	34
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации	39
2.3. Анализ системы отбора и найма персонала в организации	48
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕМП-Л»	56
3.1. Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы отбора и найма персонала	56
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность абсолютно любой современной организации связана с необходимостью качественного комплектования кадрового состава. Современный руководитель должен четко понимать, что квалифицированный персонал является главным ресурсом организации. Ошибки, совершенные при отборе и найме персонала, могут иметь очень серьезные негативные последствия для компании: текучесть кадров, нарушение трудовой дисциплины, низкие как количественные, так и качественные показатели производства продукции.

В нынешних условиях процесс отбора и найма персонала является приоритетной задачей, потому как успешное долгосрочное планомерное развитие организации, ее конкурентоспособность, результативность и эффективность, высокое качество продукции и услуг зависят непосредственно от совокупного кадрового потенциала.

Сфера торговли в нашей стране год из года остается лидером по темпам роста и количеству открывающихся вакансий. Грамотные, опытные, квалифицированные, ответственные работники требуются и крупным оптовым предприятиям, и малым розничным организациям. Личностный потенциал человека, его деловые качества и профессиональное мастерство служат источником развития организации [9, с.5]. Только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал может приспособиться к непредсказуемым, хаотическим переменам в рыночной среде. Поэтому найм и отбор кадров является основополагающим этапом в системе управления персоналом предприятия. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность и успех предприятия.

В настоящее время кадровые службы российских предприятий используют много надежных и эффективных технологий отбора и найма персонала. Однако стремительный подъем российской экономики, переход к рыночному хозяйствованию, а также изменение общественного отношения к

трудовой деятельности привели многие предприятия к необходимости совершенствования системы отбора и найма работников, разработки и внедрения новых подходов и методов, отвечающих современным требованиям.

Значимость роли системы управления персоналом в экономике региона и национальной экономике в целом, требует определения мероприятий по формированию эффективной системы отбора и найма персонала, что обуславливает **актуальность** темы выпускной квалификационной работы.

Степень научной разработанности. Значительный вклад в отечественную практику решения проблем, связанных с проблемами управления человеческими ресурсами, предприятия, внесли такие ученые, как Ю.М. Демин, В.А. Дятлов, М.Н. Кулапов, Н.Д. Стрекалова, В.В. Травин и многие другие. Существует ряд концепций и научных школ управления персоналом, в рамках которых разработаны приемы по качественному найму, отбору и приему кадров. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются И.Б. Дуракова, В.В. Дятлов, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов и др., среди зарубежных учёных – Ф. Герцберг, А. Маслоу, У. Оучи и др.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования системы отбора и найма персонала в торговую организацию с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Объектом исследования является ООО «Темп-Л».

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы отбора и найма персонала в ООО «Темп-Л».

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по перспективным направлениям формирования эффективной системы отбора и найма персонала в организации.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- 1) изучить сущность и значение процесса отбора и найма персонала в системе управления персоналом;
- 2) провести анализ современных технологий найма персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Темп-Л»;
- 4) оценить существующую систему управления персоналом и систему отбора и найма персонала в ООО «Темп-Л»;
- 5) разработать мероприятия по формированию эффективной системы отбора и найма персонала в ООО «Темп-Л»;
- 6) провести оценку эффективности разработанной системы отбора и найма персонала.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: А.П. Егоршин, Л.В. Иванковская, А.Я. Кибанов, М.Б. Курбатова, А.И. Новопашин, А.Г. Папирян, А.Д. Чудновский и других.

Основными **методами** исследования в выпускной квалификационной работе являются: логический, монографический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, социологический, экономико-математический, SWOT-анализ.

Эмпирическую базу выпускного квалификационного исследования составили законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, устав организации, статистические данные, характеризующие деятельность ООО «Темп-Л», а так же годовая бухгалтерская отчетность организации за 2015-2017 годы.

Научно- практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования данные могут использоваться в организации работы с персоналом на предприятиях.

Материалы исследования могут быть использованы на курсах повышения квалификации менеджеров.

Выпускная квалификационная работа прошла **апробацию** в анализируемой организации. Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы отбора и найма одобрены и приняты к реализации в ООО «Темп-Л».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, оглавления, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность понятий отбора и найма персонала

Во все времена одним из самых главных ресурсов организации являлся персонал. Персонал – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности отобрать и нанять необходимых работников.

Найм новых работников представляет собой одну из центральных функций управления и одновременно является первоначальным этапом в процессе управления персоналом. Основной задачей при найме сотрудников является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

По мнению авторского коллектива А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина, «найм персонала - это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных перед организацией» [56, с.15].

Другие отечественные ученые А.Я. Кибанов и И.Б.Дуракова в своих научных работах дают такую трактовку понятия найм персонала: «сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решение об отказе» [21, с.38].

Обобщив оба определения, можно сделать вывод, что найм персонала – это комплексный процесс, включающий все этапы поиска, набора, а также оценку, отбор кадров и прием нужных организации сотрудников на работу.

Некоторые специалисты в области управления персоналом считают, что цикл найма по вакансии считается завершенным не при выходе нового

сотрудника на работу, а в момент принятия положительного решения о прохождении им испытательного срока и успешной адаптации в организации.

Для того чтобы процесс найма персонала был качественным, эффективным, менеджерам по управлению персоналом необходимо руководствоваться рядом научно-методических принципов:

1. Комплектность – предполагает всестороннее исследование и оценку личности кандидата (изучение биографических данных, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем). Нельзя осуществлять отбор работника, ориентируясь на какой-то один признак или критерий.

2. Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах. Этот принцип позволит свести к минимуму субъективное мнение специалиста при принятии окончательного решения.

3. Непрерывность – организация постоянной работы по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей.

4. Научность – означает использование в процессе подготовки и проведения найма последних научных достижений и новейших технологий.

В научной литературе рассматриваются три основных концептуальных подхода к процессу найма персонала [25, с.22].

1. Найм по принципу «соответствия» или «новая кровь». Работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он внес некое разнообразие в уже функционирующей команде или просто хорошо вписался в нее, не нарушая старых, традиционных направлений. В том случае, если найм предполагает кандидатов, опыт и ценности которых соотносятся с корпоративной культурой и действиями организации, говорят о философии «соответствия», и такой подход действен для стабильных организаций. Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных кризисами, резкими переменами во

внутренней и внешней среде, решениями о внедрении новых технологий, услуг, продукции.

2. Найм для текущей работы или долгосрочной карьеры. Философия найма «текущая работа или долгосрочная карьера» фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации. Быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Рассматривая данную философию, специалисты чаще всего склоняются к компромиссу: для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих разнообразия функций заданий, другие – привлекаться к работам, требующим способности к маневрированию.

3. Найм подготовленных или найм подготавливаемых. С экономической точки зрения, в целях снижения расходов на обучение и подготовку, оправданно нанимать уже подготовленных. Однако нередко работодатели руководствуются другими основаниями, включая в новое пополнение неподготовленных работников. Одна из причин этого состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая причина - подозрительность нанимателей к подготовке персонала где-то вне предприятия, что, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков к изменениям, необходимых организации.

Анализ практического опыта менеджеров по персоналу позволяет выделить два других подхода к найму сотрудников.

Первый подход предусматривает отношение к сотрудникам, как к расходному материалу. Это значит, что на работу вы принимают людей для того, чтобы выжать из них все, что можно, построить работу на энтузиазме, который присущ новичкам на первых порах. После этого сотрудники

заменяются новыми. Это работа по принципу кузницы кадров. Она базируется на четко прописанных стандартах, регламентах, скриптах, позволяющих быстро вводить новичков в курс дела.

Второй подход основывается на выращивании своих кадров. При таком варианте организации работы уход ключевого сотрудника является серьезной потерей для компании.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что нужно совмещать эти подходы в зависимости от целей организации, особенностей работы, личностных характеристик работника.

Любая организация является открытой социальной системой, на все процессы, протекающие в ней, оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды. Процесс найма обусловлен воздействием следующих факторов внешнего окружения:

- состояние экономики страны;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.д.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке.

К факторам внутренней среды можно отнести:

- кадровую политику (правила и нормы, цели, принципы, которые определяют направление и содержание работы с персоналом, стратегические кадровые программы);
- имидж организации (насколько она считается привлекательной как место работы).

Система найма персонала строится из трех основных блоков:

- 1) формирование стратегии, политики и процедуры найма;
- 2) реализация технологий системы найма;

3) оценка эффективности работы системы найма и внесение соответствующих корректировок в стратегию и технологии работы системы найма.

Наиболее важной составной частью процесса найма, по мнению Е.В. Маслова, является профессиональный отбор. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации [35, с.103].

В современных источниках по управлению персоналом не выработано пока единое мнение в отношении понятий «набор», «подбор» и «отбор» персонала, зачастую их путают, подменяя одно понятие другим.

В большинстве случаев авторы определяют набор как «систему мер по привлечению персонала на вакантные должности». По мнению С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко «набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников» [39, с.105].

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно. При подборе сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места. Подбор персонала, по мнению - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности.

Отбор, в свою очередь, – это выделение подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора [36, с.41]. Нельзя не согласиться с определением И.Б. Дураковой, что «отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [16, с.136]. По оценке Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ереминой главным в отборе персонала является «всестороннее тщательное и

объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата» [53, с.205].

Отбор персонала в условиях рынка – важный фактор, определяющий выживание и экономическое положение предприятия. Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы. Эффективная система отбора новых работников позволит гарантировано добиваться требуемых результатов, с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников [31, с.10]. Отбор персонала не одноразовая компания, а непрерывный, систематический процесс. Он требует изучения должности (рабочего места) и определения требуемых личностных и деловых качеств работников.

Одна из основных проблем поиска новых сотрудников – профессиональная неподготовленность лица, проводящего отбор. Этим должны заниматься грамотные и зрелые специалисты, которые имеют практические навыки ведения беседы, могут соотнести способности кандидата с требованиями вакансии, знают состояние рынка труда в своей отрасли.

Следующая проблема, с которой работодатель может столкнуться при проведении оценки, - неправильное использование методов отбора и неумелая интерпретация результатов, что приводит к ошибочной оценке профессиональных и личностных качеств кандидата.

В прошлом отбор персонала считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). В настоящее время на практике используется множество процедур и методов отбор, комплексное их использование и формализация критериев отбора позволяет сделать весь процесс более объективным. Для того чтобы процедура отбора была эффективной, необходимо сделать ее многоступенчатой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Компании реализуют эту процедуру

в различном объеме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Процесс отбора персонала в целом, а также его отдельные процедуры зависят от многих факторов:

1. вид найма – постоянный или временный. Отбор для постоянного найма должен быть более глубоким, всесторонним и тщательным, чем для временного.

2. форма отбора – внешняя и внутренняя. Внешняя форма обусловлена привлечением кандидата, который незнаком и требуется его оценка по всем параметрам пригодности вакантному месту, а внутренняя форма предполагает предварительную осведомленность о личностных качествах претендента и поэтому меньший спектр оценочных методов.

3. цель отбора персонала – для работы с полной занятостью или для совмещения работы и учебы.

4. вид предприятия – отечественное, совместное или зарубежное; государственное или частное.

5. рынок рабочей силы - если желающих много, то выбирать метод отбора сложнее; если желающих не много, выбор сравнительно прост.

6. вакантная должность: руководителя, служащего, рабочего [33, с.65].

Чтобы отобрать из кандидатов лучшего, нужна определенная система оценки и отбора, что предполагает умелое использование надежных (достоверных) и обоснованных методов. Наибольшее распространение получили следующие модификации: анкетирование, тестирование, собеседование, испытания на рабочем месте, центры оценки [36, с.41]. По мнению В.В. Аскаровой, с точки зрения как надежности, так и стоимости процедуры оценки актуальны интервью (по компетенциям, личностное, бизнес-интервью), тесты профессиональных знаний, бизнес-кейсы.

Однако процесс отбора не может замыкаться лишь на процедурах оценочных испытаний, которые проходят кандидаты. М.И. Магура считает «необходимо предусмотреть и порядок привлечения достойных кандидатов на

предполагаемые вакансии, и порядок последующего закрепления в компании новичков, успешно прошедших отборочное сито». [31, с.16]

1.2. Классификация найма

Найм персонала – важный элемент кадровой политики современной организации. Проблема поисков нужных сотрудников была, есть и будет актуальной во все времена. Концепция найма любой компании должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей и дальнейшего эволюционирования предприятия является своевременное его обеспечение квалифицированным персоналом. Успех деятельности организации во многом зависит от того, какие люди там работают и насколько каждый сотрудник эффективен на своем месте.

В отечественной литературе традиционно выделяют следующие виды найма:

1. постоянный(долгосрочный) – для задействования работника на выполнении задач предприятия в течение длительного, оговоренного в контракте срока;

2. временный (краткосрочный) – обеспечивает предприятие рабочей силой на короткий период для определенной работы.

На сегодняшний день, многие компании сталкиваются с необходимостью привлечения дополнительного персонала на временной основе. Причинами могут послужить: ограничения по найму постоянного персонала; необходимость в привлечении дополнительных сотрудников для выполнения специальных проектов; необходимость в замене временно отсутствующего персонала (на время отпуска, болезни, декрета постоянных сотрудников); влияние сезонности на производственные процессы; стремление снизить риски, связанные с наймом низко-квалифицированных и не ключевых сотрудников; отсутствие внутренних кадров.

Временный вид найма обладает рядом преимуществ для компаний:

1. Отсутствие обязательств работодателя перед сотрудником.

2. Отсутствие отчетов по заработной плате в налоговую инспекцию и другие фонды.
3. Отсутствие процесса интервьюирования.
4. Выполнение заказов в предельно короткие сроки.
5. Квалифицированные сотрудники с опытом работы.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

В научной литературе мы сталкиваемся с такими понятиями, как пожизненный найм, аутстаффинг, аусорсинг, лизинг персонала, массовый рекрутинг, черный найм и др. Рассмотрим каждый вид подробнее.

Пожизненный найм – необычная для России форма гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии, а также в некоторых корпорациях США. Суть понятия заключается в том, что служащий фактически всю жизнь работает на одном предприятии. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его корпорации. В свою очередь организация, практикующая пожизненный найм, предоставляет работникам льготы и программы помощи, которые обеспечивают большие достижения сотрудников, способствуют воспитанию у них сильного чувства товарищества и морального долга. Организация нанимает работников один раз в год, весной, когда молодежь оканчивает учебные заведения. В системе пожизненного найма работник не может быть уволен, если он не совершил тяжелого уголовного преступления, и работает в компании до официального выхода на пенсию.

Заемный труд – распространенная во всем мире практика трудоустройства, которая также используется и в России. Механизм заёмного труда подразумевает взаимодействие трех сторон: агентства занятости, предприятие-заказчик (которое обращается в агентство занятости с целью поиска и подбора необходимого персонала на определенный срок), заёмный работник. На российском рынке заемный труд реализуется в таких формах, как аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала – в форме так называемых аут-технологий.

Аутсорсинг персонала получает широкое распространение как инструмент формирования и гибкого управления необходимыми компании человеческими ресурсами. Аутсорсинг персонала происходит от английских слов out - "вне" и source - "источник, т.е. использование внешних источников (ресурсов). Кадровый аутсорсинг предполагает передачу компанией-заказчиком определенных функций внешней компании-исполнителю (агентству), которая самостоятельно найдет рабочих согласно требованиям, оформит их в свой штат, самостоятельно организовав весь документооборот. При этом весь наемный персонал перейдет в распоряжение компании-заказчика по договору аутсорсинга и будет выполнять поставленные ею задачи. Обычный срок такого контракта – от года до трех-пяти лет. На аутсорсинг выводятся, как правило, функции, являющиеся непрофильными для компании-заказчика, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса (обслуживание компьютерных сетей, логистику, маркетинговые исследования или уборку помещений). Опыт компаний, предлагающих аутсорсинговые услуги, и данные аналитических исследований показывают, что на аутсорсинг можно вывести и функции отдела кадров. Важным является то, что функция передается полностью организации-подрядчику и в штате компании-заказчика нет персонала, занятого выполнением этой функции. Подрядчик сам решает вопрос о численности персонала, который будет реализовывать переданную функцию.

Заказчик не имеет трудовых отношений с персоналом подрядчика и не может мотивационно воздействовать на него.

Для российского рынка кадровый аутсорсинг является новой бизнес-моделью деятельности предприятий и только начинает догонять зарубежных коллег. В последние несколько лет наметился существенный перелом в восприятии идеи аутсорсинга российскими компаниями. [30, с.15].

Среди основных преимуществ аутсорсинга можно выделить:

1. минимизация рисков инвестиций;
2. концентрация на основном виде деятельности;
3. улучшение качества продукции (услуг);
4. оптимизация движения денежных средств за счет снижения расходов на содержание персонала (оплата труда, выплата налогов и иных отчислений за счет средств работодателя, организация рабочих мест специалистов);
5. освобождение от проблем, связанных с подбором, расстановкой, использованием и увольнением работников;
6. получение доступа к профессиональным знаниям и опыту работы высококвалифицированных специалистов.

Существует и обратный процесс, при котором фирме может понадобиться сократить формальное количество оформленных работников, при этом сохранив то же число рабочих рук. В такой ситуации прибегают к услугам аутстаффинга.

Аутстаффинг – происходит от английского out «вне» и stuff «штат» – использование внештатного персонала. В России нередко значение слова «аутстаффинг» объясняют также как «лизинг персонала», хотя это определение ошибочно. Аутстаффинг как форма заемного труда предполагает, что компания-подрядчик (агентство) оформляет в свой штат уже существующий персонал организации-клиента (заказчика). При этом работники фактически продолжают работать на прежнем месте и выполняют прежние функции. Численность и квалификацию требуемого персонала определяет заказчик, который не имеет трудовых отношений с

предоставляемым персоналом, но может мотивировать каждого привлеченного работника. Подрядчик, таким образом, является нанимателем персонала, а заказчик может привлекать персонал для выполнения различных функций. На время своей работы предоставленный персонал становится частью коллектива заказчика, но весь кадровый документооборот по предоставленному персоналу ведет подрядчик.

При аутстаффинге работодатель получает следующие преимущества:

1. отсутствие трудовых отношений заказчика с работником и всех обязательств перед ним;
2. работодатель становится мобильным в вопросах привлечения и сокращения персонала;
3. не требуется вести кадровый документооборот по привлеченному посредством аутстаффинга персоналу, следовательно, не требуется увеличения численности кадровой службы организации;
4. появляется возможность выстраивать многоступенчатые мотивационные программы, используя, в том числе нематериальный стимул перевода работника в основной штат организации.

Лизинг персонала – это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-то организацию на относительно длительный срок. При долгосрочном лизинге персонала организация арендует сотрудников, находящихся в штате агентства, на период от нескольких месяцев до нескольких лет. Он практикуется в тех случаях, когда услуги квалифицированного специалиста требуются с определенной регулярностью, в сезонные «пики» деятельности, а также для разовых акций или замены отсутствующих штатных сотрудников. Поскольку объем работ не высок и требуется не часто, нет смысла держать для этого сотрудника в штате.

Лизинг рабочей силы доказал свою экономическую эффективность:

1. получение квалифицированного персонала в нужном количестве и в короткий срок;

2. оптимизация затрат на персонал;
3. возможность избежать простоев вследствие болезни, отпуска или командировки работника;
4. уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности и пр.

Основным недостатком лизинга является отсутствие законной возможности влиять на качество исполняемой предоставленным персоналом работы. Персонал не состоит в штате, не подчинен правилам внутреннего трудового распорядка, к нему не может быть применено дисциплинарное взыскание, нельзя отстранить или уволить по инициативе работодателя [26, с.54].

Сегодня в России довольно часто встречаются случаи *массового найма*. Это связано с современным состоянием рынка: ростом промышленности, развитием торговых сетей, постоянным появлением новых крупных компаний, повышенным спросом на персонал. Массовый рекрутинг предполагает подбор большого количества преимущественно неквалифицированного персонала, то есть всех сотрудников, к которым работодатель не предъявляет высоких профессиональных требований. Это могут быть не только грузчики и уборщицы, но и кассиры, консультанты, упаковщики и охранники в супермаркетах, разнорабочие, транспортировщики и комплектовщики на производстве, страховые агенты и т.д. Это трудоемкий процесс, поскольку отбор нужно проводить в кратчайшие сроки и оценить такие качества людей, которые реально проявляется только в процессе работы. А это практически невозможно, поэтому велика вероятность текучести кадров среди низкоквалифицированного персонала.

Наряду с официальными формами найма в России широко распространены черный менеджмент и *черный найм*. Первое означает использование работодателями недобросовестных приемов по отношению к

нанимаемым сотрудникам. Чаще всего черный найм выражается в невыполнении работодателями заявленных обязательств (обман).

Применение черного менеджмента весьма многогранно – от подставных фирм с ничего не подозревающими сотрудниками до фирм-посредников, где сидят «свои люди», единственной обязанностью которых является получение хорошей зарплаты в комфортных условиях.

Защита от черного найма – тщательное документальное оформление всех условий работы: через трудовое соглашение или трудовой контракт. Только тогда работник может отстаивать свои права в случае произвола работодателей.

1.3. Современные технологии и показатели оценки эффективности найма персонала

Найм персонала осуществляется в несколько этапов. Отечественные авторы предлагают множество вариантов этого процесса. Рассмотрим алгоритм найма персонала по М.М. Горбатовой [13, с.42].

1. Планирование потребности в персонале.
2. Разработка профиля требований к будущему работнику.
3. Привлечение кандидатов: выбор источников и методов привлечения.
4. Выбор методов отбора.
5. Разработка процедуры отбора.
6. Проведение отбора.
7. Оценка результатов отбора.

Рассмотрим каждый этап подробнее.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью найма персонала. Под потребностью предприятия в персонале понимается необходимый количественный и качественный состав кадров, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации и с учетом внешних условий.

Основные этапы определения потребности в персонале можно представить в виде схемы (рис. 1.1). [33, с.64]

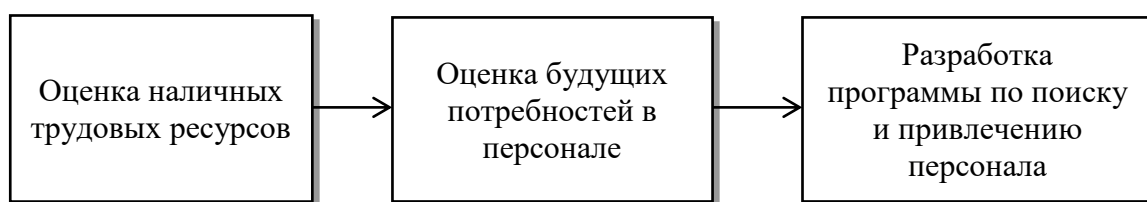


Рис. 1.1 Основные этапы определения потребностей в персонале

Потребность в персонале может быть двух видов:

- количественная - это потребность в определенном числе работников разных специальностей.
- качественная - это потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации.

Если в организации выявлены свободные вакансии, наступает следующий этап найма персонала – разработка требований к должности или рабочему месту будущего сотрудника. Для этого, чаще всего используют профиль должности – описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места [3, с.35].

Профиль должности включает в себя следующие разделы: [45, с.21]

1. Место должности в общей организационной структуре и связь с другими должностями.
2. Структура функций– четкие и однозначно понимаемые обязанности для конкретной должности и в рамках существующих бизнес-процессов.
3. Профиль профессиональных компетенций – требования к профессиональным знаниям и навыкам.

4. Личностный профиль сотрудника, содержащий индивидуально-личностные характеристики потенциального работника, особенности его характера и поведения в различных ситуациях.

5. Формальные требования к полу, возрасту, образованию, опыту специалистов.

Разработка профиля должности – процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. В его составлении участвуют сотрудники разных подразделений, помогая выявить те знания, умения, навыки и свойства личности, которые обязательны для эффективного исполнения профессиональных обязанностей на данной позиции.

Для эффективного решения проблем подбора персонала требуется разработка научно обоснованных моделей рабочих мест. Для качественного подбора персонала рекомендуется использовать полные модели. Один из вариантов модели разработан профессором А.П. Ерошиным и включает 15 элементов, представляющие собой количественные и качественные характеристики рабочего места: кадровые данные, опыт работника, профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам, профессиональные умения, личностные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень квалификации, служебная карьера, хобби, вредные привычки и недостатки и организация труда, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии [17, с.53].

Определив требования к кандидату, можно приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная цель которого – создание списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Перед организацией возникают вопросы: где искать потенциальных работников и как их известить об имеющихся вакансиях. Для обеспечения кадровой потребности организаций традиционно используются две группы источников: внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием). Рассмотрим каждый источник комплектования организации кадрами подробнее.

Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов среди собственных работников. Поиск персонала внутри организации не требует больших материальных затрат и является одним из наиболее эффективных подходов, поскольку работодатель имеет четкое представление об уровне профессиональной подготовки, трудовом потенциале, личностных характеристиках своих работников. Кроме того, им не нужно проходить длительный период адаптации. Работники, в свою очередь, заинтересованы в профессиональном и карьерном росте. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются:

1. внутренний конкурс работников предприятия;
 2. внутрифирменное перемещение персонала;
 3. совмещение должностей работниками фирмы;
 4. выдвижение персонала, состоящего в кадровом резерве организации
- [33, с.65].

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Основные внешние источники подбора персонала:

1. Рекламные объявления в средствах массовой информации позволяют фирмам самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. Основное преимущество данного метода – широкий охват населения при относительно низких издержках.

2. Прямые обращения кандидатов в организацию. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, компания не должна просто отказываться от их предложений. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей, т.к. их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

3. Частные агентства по трудоустройству используются менеджерами по персоналу, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Кадровые агентства осуществляют специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента, обеспечивая достаточно высокое их качество, и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

4. Учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов.

5. Центры занятости и биржи труда. Многие фирмы и компании сотрудничают с местными центрами занятости с целью найма людей. Их использование дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости).

6. Headhunting («охота за головами») – переманивание лучших работников из других организаций. При этом используются различные способы привлечения высококлассных специалистов: высокая зарплата, возможность продвижения по карьерной лестнице, дополнительные льготы и т.д.).

За минувшие 10 лет влияние сферы IT на поисковые технологии и подбор персонала очень сильно выросло. Поэтому большая часть компаний для поиска и привлечения работников использует всемирную сеть Internet.

С этой целью широко используются социальные сети, сайты вакансий, профессиональные порталы. В начале XXI века стали появляться социальные бизнес-сети (например, LinkedIn), где соискатели имеют возможность создать личную анкету с указанием опыта работы и достижений в своей профессии или узнать об открытых вакансиях. На данный момент отечественного аналога подобной сети нет.

Многие компании размещают информацию о кандидатах на вакантные должности на корпоративном сайте компании. Специалисты, желающие

работать в этой организации, обладающие специфическими и необходимыми именно в данной отрасли знаниями и навыками имеют возможность не только ознакомиться со списком вакансий, но и оставить резюме на сайте [7, с.8].

Сегодня существует достаточно широкий круг программных продуктов, обеспечивающих информационную поддержку работы предприятий. Например, крупные корпорации для эффективного подбора кадров используют программы, позволяющие работать с базами данных резюме, которые могут заполняться на сайте в специальном формате, или поступать в произвольной форме. Различные аналитические системы позволяют обрабатывать резюме по целому ряду параметров, например: по предыдущим местам работы, дипломам, искомым позициям в компании.

Анализ представленных выше источников подбора персонала позволяет сделать важный вывод – не существует одного оптимального подхода для привлечения кандидатов. Выбор источника подбора новых сотрудников определяется кадровой политикой компании, ее финансовыми возможностями, привлекательностью организации, а также ситуацией на рынке труда. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя правилами:

1. всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
2. использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Проведя организационную работу по привлечению кандидатов, кадровая служба начинает осуществлять мероприятия по отбору персонала. Изучив современную литературу, можно с уверенностью сказать, что на сегодняшний день не существует единого варианта процесса отбора персонала. Рассмотрим процедуру процесса отбора персонала (рис. 1.2). [21, с.96]

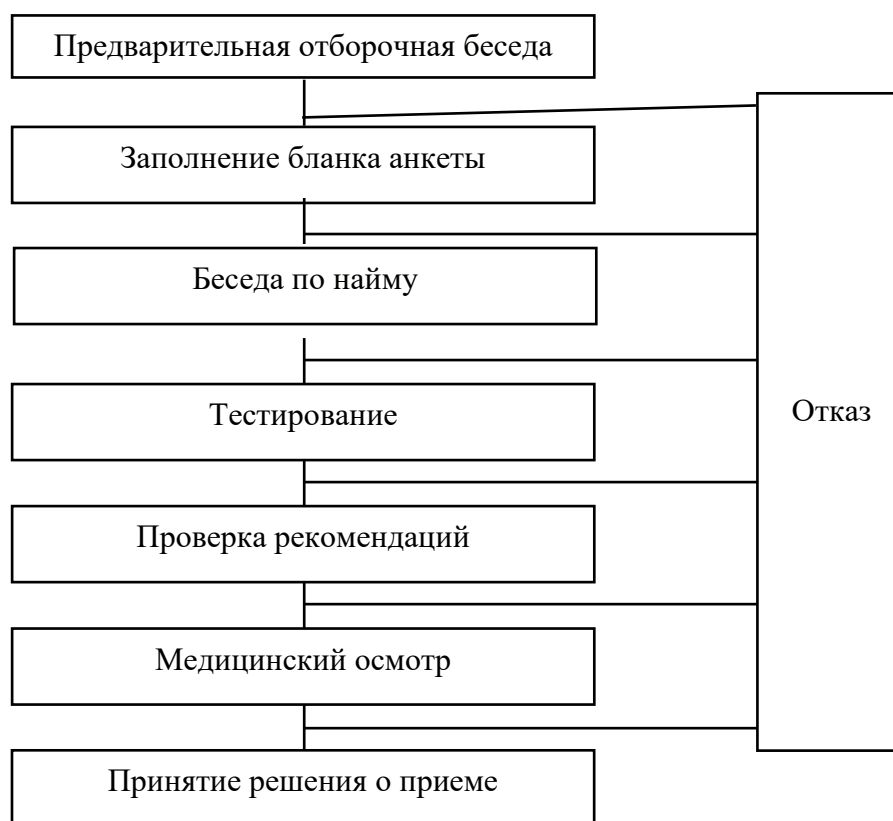


Рис. 1.2 Процедура процесса отбора персонала

1. Предварительная отборочная беседа. Цель отборочной беседы – оценить внешний вид и определяющие личностные качества претендента. Предварительный отсев призван отобрать для следующего этапа 30 – 40% кандидатов от числа откликнувшихся.

2. Заполнение бланка анкеты. Претенденты, прошедшие отборочную беседу, должны заполнить специальный бланк анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть оптимальным и они должны запрашивать наиболее значимую информацию (биографические данные, образование, трудовые отношения, практический опыт, основные достижения). Использование компьютерных технологий позволит ускорить процесс обработки анкет путем сканирования и сравнения их с заложенным в компьютер шаблоном.

3. Беседа по найму (отборочное собеседование) в настоящее время является наиболее широко используемым методом отбора. В большинстве случаев интервьюирование является единственным источником данных о профессиональных и личностных качествах претендента, необходимых для

работы по предлагаемой вакансии. Несмотря на то, что метод собеседования считается информативным, научные исследования показали, что объективность результатов и степень их надежности для прогноза потенциала кандидата переоцениваются.

Беседы могут проводиться по схеме (т. е. заранее готовятся вопросы), быть слабоформализованными, вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы).

На практике менеджерами по персоналу используются различные виды собеседования: биографическое, панельное, ситуационное, стрессовое, групповое, поведенческое, структурированное и неструктурированное.

Однако самым современным и эффективным подходом к отбору персонала является интервью по компетенциям. Его суть заключается в том, что кандидату предлагается рассказать о рабочих ситуациях из прошлого опыта. Интервьюер с помощью специальных вопросов можно выяснить, обладает ли кандидат теми качествами и способностями, которые требуются для данной должности. Анализируя поведение человека в конкретных производственных ситуациях, его умение решать рабочие и личные проблемы, можно с большой степенью вероятности предсказать его поведение в будущем, а сопоставление выявленных компетенций (клиентоориентированность, умение работать в команде, обучаемость, гибкость и др.) с профилем должности позволяет уйти от субъективной оценки и дает возможность сравнить уровень подготовленности нескольких кандидатов [3, с.35].

Процесс собеседования включает в себя несколько стадий: [38, с.16]

1. Подготовка. На этом этапе следует изучить все имеющиеся материалы о претенденте (резюме, анкету, рекомендации) и составить краткий план собеседования.

2. Создание атмосферы доверия. В начале собеседования крайне важно дать возможность человеку расслабиться, чтобы полностью продемонстрировать свои качества.

3. Вопросы к кандидату. На этом этапе основные вопросы задаёт работодатель - о профессиональном опыте и планах кандидата в отношении работы.

4. Информирование соискателя о компании. Если ответы кандидата на вопросы в целом удовлетворительные, необходимо рассказать ему о будущей работе.

5. Вопросы кандидата интервьюеру. Кандидату предоставляется возможность задать свои вопросы. Это очень важный этап интервью, в ходе которого можно оценить, насколько кандидат заинтересован в предлагаемой работе, и что именно его в ней мотивирует.

6. Завершение собеседования. Оно должно произойти в тот момент, когда это решит руководитель. В конце интервью необходимо поблагодарить потенциального сотрудника и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры.

4. Тестирование – весьма эффективное средство отбора персонала. Тест - (англ. test - проверка) – метод психодиагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи, имеющие определенную шкалу значений. [54, с.68] Тестирование является источником данных о профессиональных способностях, знаниях, умениях и навыках кандидата, ценностных ориентациях и мотивации, его личностных и поведенческих характеристиках, а также конкретных методах работы, которыми он уже владеет.

Существует более 2000 тестов, которые в той или иной степени применяются для психодиагностики персонала. Тесты, используемые при отборе персонала, можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. [38, с.16].

1. Профессиональные тесты используют для проверки теоретических знаний претендентов. Задачей профессиональных тестов является определение уровня знаний и умений персонала в конкретной отрасли, его профессиональных навыков (например, бухгалтерам, юристам, финансистам,

инженерам, техническим специалистам). Тесты на профпригодность должны быть специально предназначены для конкретной должности и даже для определенной ее разновидности.

Наиболее подходящими для профессионального отбора ряд психологов считают тест Майерс Бриггс, методику Кейрси, а также тест Голланда. У них достаточно высокая прогностичность. Тесты дают рекомендации, в какой сфере деятельности человек будет успешен, а где у него могут возникнуть трудности. К каждому типу личности даются рекомендации по профессии, прогноз эффективности в тех или иных сферах жизни.

2. Психологические тесты в свою очередь также подразделяются на 3 группы: интеллектуальные тесты и тесты личностных характеристик.

Тесты на интеллект предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Особой популярностью среди работодателей пользуется краткий ориентировочный тест (КОТ) и матрицы Равена (исследование логичности мышления). Чуть реже используются тест Векслера (измерение коэффициента IQ), Амтхауэра, Айзенка, Домино и др. Почти все интеллектуальные тесты состоят из логико-математических задач, которые надо решить за ограниченное время. Результаты легко обрабатывать, поскольку задачи имеют одно правильное решение.

Тесты личностных характеристик направлены на выявление личностных особенностей, черт характера, диагностики психических состояний, определения профессиональной, социальной, ценностной социальной ориентации, психодиагностики самосознания. Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи.

Еще недавно самым популярным личностным опросником считался ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник). Но сейчас им пользуются все реже, так как ММРІ очень громоздкий – он состоит более чем из 500 вопросов и на его заполнение уходит не меньше 40 минут.

Среди наиболее часто используемых методов исследования личности выделяют также 16 - факторный личностный опросник Кеттелла, методика Майерс-Бриггс, личностный опросник Айзенка.

Следует отметить, что авторы помимо двух основных методов отбора – собеседования и тестирования предлагают использовать испытательный тренинг. Современными менеджерами по персоналу он активно используется и включает в себя набор различного инструментария.

Одним из испытаний при приеме на работу может стать домашнее эссе на тему, связанную с будущей работой. Кандидату может быть предложено изложить, например, собственное видение путей решения конкретных проблемных ситуаций или совершенствования некоторых подсистем в организации.

Также для проверки способностей кандидатов к выполнению реальных производственных задач, но в специально смоделированных условиях, приближенных к реальным, при приеме на работу могут применяться специально разработанные тесты.

Одним из широко используемых на практике методов является профильный бизнес-кейс - это пример рабочей ситуации, решение которой позволяет выяснить и оценить ключевые для данной должности качества, компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи. Кейсы хороши тем, что позволяют увидеть специалиста в деле, посмотреть как он ведет себя в различных ситуациях (в том числе, стрессовых), определить его качества в действии. Например, кандидату можно предложить проанализировать ряд действий специалиста его профиля по решению определенной проблемы.

Не слишком успешная практика использования отборочных собеседований привела ко все возрастающему использованию передовыми фирмами Центров оценки персонала (AssessmentCentre). Главным достоинством AssessmentCentre является то, что данная методика содержит в себе комплекс взаимодополняющих инструментов (интервью, тесты,

презентации, дискуссии, ролевые игры, бизнес-кейсы), каждый из которых позволяет оценить работника по нескольким критериям.

AssessmentCentre - это технология, в ходе которой испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается по специально разработанным критериям оценки. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе. Центры оценки дают возможность увидеть человека «в деле» при решении конкретных рабочих задач, и свести к минимуму вероятность ошибки при найме таких людей.

Следует отметить, что Центры оценки должны проводить только специалисты, так как качество оценки напрямую зависит не только от правильности подобранных инструментов оценки, но и от компетентности консультантов, которые их проводят.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка является обязательным этапом при отборе кандидатов является проверка рекомендаций, представленных соискателями. Учитывая специфику России, рекомендации не всегда соответствуют действительности. Существует несколько несложных технологий проверки фактических данных о кандидатах.

Наиболее распространен обзвон предыдущих работодателей. Также опросить кандидата самого дать контакты в местах предыдущей работы. Если он смело предоставляет такие ссылки на двух-трех работодателей, можно даже не тратить времени на звонки. Еще один вид рекомендаций - письменные. Они обычно приносят мало пользы в силу своей недостоверности.

6. Медицинский осмотр (если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Как правило, медицинское заключение требуется от кандидатов на должности, предполагающие повышенную ответственность за других людей (например, машинисты, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы питания, педагоги).

7. Принятие решения о приеме. Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов.

Необходимо обратить внимание на показатели оценки эффективности, доступные для оценки сразу после завершения отбора:

- соответствие плана мероприятий по отбору и фактического комплекса мероприятий с учётом сроков выполнения;

- степень отклонения фактических затрат на отбор от плановых показателей;

- удельный вес затрат и привлечённых кандидатов из расчёта на каждый источник привлечения;

- общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата;

- уровень расходов на заполнение вакансии.

Прямые финансовые потери при ошибках найма и отбора (М.И.Могура).

1. Потери, связанные с производственной деятельности персонала

- низкая производительность

- низкая прибыль

- низкое качество продукции или услуги

2. Ухудшение репутации организации.

3. Издержки, связанные с прогулами и производственным травматизмом.

4. Расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников.

5. Стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Косвенные издержки при ошибках отбора:

- возможное недовольство клиентов частой сменой кадров;

- потери времени руководителей на поиск и подбор новых сотрудников;

- влияние высокой текучести на моральный климат, мотивацию и удовлетворённость персонала работой в организации.

Упрощённая формула оценки качества работы по поиску и отбору новых сотрудников [15, с.154]:

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) / Ч \quad (1.1)$$

K_n – качество набранных работников, %

P_k – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными сотрудниками, %

P_r – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение 1 года

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии 1 года

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете

Учет всех показателей оценки эффективности отбора и найма персонала позволит своевременно исправлять недочеты и сокращать финансовые потери организации.

Выводы по первой главе: Найм новых работников представляет собой одну из центральных функций управления и одновременно является первоначальным этапом в процессе управления персоналом. Основной задачей при найме сотрудников является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

На сегодняшний день, многие компании сталкиваются с необходимостью привлечения дополнительного персонала на временной основе. Причинами могут послужить: ограничения по найму постоянного персонала; необходимость в привлечении дополнительных сотрудников для выполнения специальных проектов; необходимость в замене временно отсутствующего персонала (на время отпуска, болезни, декрета постоянных сотрудников); влияние сезонности на производственные процессы; стремление снизить риски, связанные с наймом низко-квалифицированных и не ключевых сотрудников; отсутствие внутренних кадров.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕМП-Л»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Торговое предприятие ООО «Темп-Л» осуществляет торговую деятельность продуктами питания на потребительском рынке г. Белгород и по своей организационно - правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью.

Местонахождение: Белгородская область, г. Белгород, ул. Мичурина, д. 104.

Данное Общество является юридическим лицом – коммерческой организацией в соответствии с действующим ГК РФ. Общество обладает имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, фирменное название, круглую печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания. В своей деятельности оно руководствуется ГК РФ и единственным учредительным документом общества – Уставом. Уставный капитал Общества составляет 122 000 рублей.

ООО «Темп-Л» было организовано 03.04.2003 году единолично директором. В начале своего существования деятельность организации была основана на продаже мороженого и полуфабрикатов. Доставка продукции осуществлялась по г. Белгороду и Белгородскому району. Численность персонала составляла 7 человек. С 2007 года происходит рост компании: идет активное освоение потребительского рынка. Увеличивается ассортимент продукции, заключаются договора с новыми поставщиками, нарабатывается клиентская база, расширяется территория обслуживания, происходит строительство новых складских и офисных помещений, расширение автопарка.

В настоящее время ООО «Темп-Л» является одной из преуспевающих организаций в области оптовой торговли в городе. Общая численность

персонала в 2017 году составила 60 человек. Прайс-лист включает в себя более 10000 наименований продукции. Предприятие обслуживает 3 района в Белгородской области: Белгородский, Борисовский, Корочанский.

ООО «Темп-Л» принадлежат офисные помещения, складские помещения, гараж. У предприятия на балансе состоит собственный автотранспорт, витрины, стеллажи, холодильное оборудование, кассовые аппараты.

Цель ООО «Темп-Л» – насыщение потребительского рынка продовольственными товарами и получение максимальной прибыли на вложенный капитал путем осуществления различных видов производственной, научно-технической и коммерческой деятельности.

Приоритетными видами деятельности предприятия в соответствии с уставом являются:

- осуществление оптовой и розничной торговли продовольственными товарами, включая напитки, и табачными изделиями;
- осуществление оптовой и розничной торговли товарами промышленного назначения;
- иная коммерческая и предпринимательская деятельность.

Управление Обществом осуществляется в соответствии с Уставом общества, административными инструкциями и другими инструктивно-методическими материалами.

ООО "Темп-Л" в своей работе ориентируется в основном на мелких предпринимателей нашего города для оптовых продаж и на средне обеспеченный сегмент рынка для розничных продаж.

Угроза снижения прибыли может возникнуть в силу того, что цены на товар значительно дороже, чем у конкурентов. Поэтому руководителю организации и менеджерам по закупкам необходимо пересмотреть ценовую политику.

Положительным моментом является наличие бесплатной доставки во все торговые точки клиентов по всем районам. Покупателям предоставляется

отсрочка платежа за товар сроком на 1 неделю. Постоянные клиенты имеют скидку от 1 до 3% на покупаемую продукцию.

Один из основных приоритетов устойчивого развития предприятия, повышения имиджа и конкурентоспособности является изучение покупательского спроса на товары, обеспечение высокого качества уровня обслуживания покупателей, наличие широкого ассортимента товаров и услуг, а качество предлагаемых товаров подтверждено соответствующими сертификатами.

Организация тесно сотрудничает с производителями и поставщиками из разных областей России: Белгородской, Воронежской, Курской, Липецкой. В конце 2013 года предприятие наладило связи с поставщиками из Белоруссии.

С 2008 года ООО «Темп-Л» является субдистрибьютором компании ОАО «САН ИнБев» - российского подразделения крупнейшего в мире пивоваренного концерна «Анхойзер-Буш ИнБев».

ООО «Темп-Л» является организацией средних размеров, поэтому важную роль в структуре национальной экономики России она не играет, однако исправно платит налоги, что является немаловажным для экономики в целом. К тому же предприятие является активным проводником товаров отечественного производства и достаточно большой массы продукции Белгородской области на внутренний рынок.

Но организация имеет большую экономическую и социальную значимость для города, района, так как помогает эффективно доставлять товары от производителей до множества розничных торговых точек по всей области. ООО «Темп-Л» эффективно удовлетворяет объем и качество спроса потребителей, постоянно приспосабливает свои услуги к конкретным нуждам клиентов.

Кроме того, организация предоставляет рабочие места населению, является базой для прохождения практики молодым специалистам, обслуживает детские сады и школы.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Темп-Л» осуществляет полезную деятельность и играет большую роль в экономическом и социальном плане.

О том, что текущая деятельность предприятия эффективна, свидетельствует наличие денежной прибыли от продаж и оказания услуг.

Хозяйственно-финансовая деятельность предприятия оценивается системой экономических показателей, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Темп-Л»
за 2015-2017 годы

	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 от 2016 г., %.
1	Выручка от продаж, руб.	1272110	1405000	1613200	+14,8
2	Себестоимость, руб.	1148970	1292190	1428920	+10,6
3	Валовая прибыль, руб.	1031400	1128100	1278500	+22,2
4	Чистая прибыль, руб.	314900	359000	408200	+13,7
5	Рентабельность продаж, тыс.руб.	2,48	2,56	2,92	+14
6	Среднесписочная численность рабочих, чел.	52	54	60	+11
7	Фонд оплаты труда, руб.	855800	924400	1119600	+21,1
8	Среднемесячная заработная плата, руб.	13716	16266	18660	+9,0
9	Среднегодовая величина дебиторской задолженности, тыс.руб.	581	83	95	+14,5
10	Среднегодовая величина кредиторской задолженности, тыс.руб.	606	650	630	-3,3
11	Среднегодовая величина денежных средств, тыс.руб.	286	390	415	+6,4

Отметим, что на протяжении исследуемого периода наблюдается устойчивый рост денежной прибыли от продажи товаров.

На основе данных показателей можно сделать вывод о том, что в 2017 году ООО «Темп-Л» осуществляло свою деятельность более успешно, так как все показатели возросли. Выручка от продаж в 2017 году составила 161320 руб, а это на 14, 8% больше, чем в 2016 году. Чистая прибыль в 2016 году

составила 3590 тыс. руб., в 2017 увеличилась на 13,7% и составила 4082 тыс. руб. Фонд оплаты труда в 2017 году также увеличился по сравнению с 2016 годом и составил 1196 тыс. руб. Соответственно, возросла и среднемесячная заработная плата каждого работника. Среднесписочная численность рабочих увеличилась на 6 человек. Произошло уменьшение кредиторской задолженности в отчетном году 3,3% за счет уменьшения задолженности перед поставщиками, что свидетельствует о степени стабильности финансового состояния организации.

Организационная структура ООО «Темп-Л» (рис. 2.1) линейно-функциональная, она имеет ряд достоинств:

- четкая система взаимосвязи между руководителями и подчиненными;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты.



Рис. 2.1 - Организационная структура ООО «Темп-Л»

В то же время у этой структуры есть и недостатки:

- 1) высокие требования к руководителю, который должен быть всесторонне подготовлен для выполнения запланированной работы (в том числе – частично несвойственные функции, но необходимые в данный момент);
- 2) нет участков по планированию и подготовке решений (детали поручаемых заданий руководителю приходится планировать самостоятельно);
- 3) перегрузка информацией.

Такая структура управления представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет администратором (офис-менеджером), имея при этом представление о действиях нижестоящих подчиненных.

Во главе компании ООО «Темп-Л» - директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности общества, организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и результаты деятельности.

На главного бухгалтера ООО «Темп-Л» возлагаются обязанности по ведению бухгалтерского учета в соответствии с требованиями законодательства, осуществлению всех финансовых операций по счетам предприятия.

Менеджер по персоналу осуществляет все функции по работе с персоналом предприятия.

Для каждой должности разработаны должностные инструкции. Также разработаны и действуют Правила трудового распорядка.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Структура управления предприятием непосредственно зависит от его общей организационной структуры. Для данной организации характерна линейная организационная структура управления. В ООО «Темп-Л» по причине экономической целесообразности не существует глубокого разделения управленческих функций. Все структурные подразделения подчиняются непосредственно директору – Лютенко Евгению Александровичу.

Проведем анализ структуры персонала, в зависимости от выполняемых им функций (табл. 2.2).

Структура персонала ООО «Темп-Л» за 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017г.
Персонал, всего в том числе:	52	54	60
1. Руководители	1	1	1
2. Специалисты	14	15	17
3. Рабочие	37	38	42

По данным таблицы видно, что за последний год возросла общая численность работников на 6 человек, в частности специалистов и рабочих. Это можно объяснить расширением клиентской базы, увеличением ассортимента продукции и объема продаж.

Для более подробного анализа состава персонала за 2017 г. воспользуемся штатным расписанием из которого видно, что в отчетном периоде в штате состояло 60 человек. Из них:

- директор – 1;
- бухгалтерия – 3;
- менеджер по закупкам – 3;
- оператор ПК – 9;
- отдел кадров – 2;
- кладовщик – 13;
- водитель-экспедитор – 11;
- грузчик – 20.

Работой с персоналом в ООО «Темп-Л» занимается отдел кадров. Однако следует отметить, что вся деятельность отдела кадров осуществляется совместно с директором и под его контролем.

Отдел кадров включает в себя на две функциональные категории:

- 1) Документальное оформление кадров.
- 2) Функции по управлению персоналом.

Рассмотрим структуру отдела кадров ООО «Темп-Л»



Рис. 2.2– Структура отдела кадров

В отделе кадров работает 2 человека: инспектор по кадрам и менеджер по персоналу, которые в своей деятельности руководствуются должностными инструкциями. Специалисты обеспечивают подбор, расстановку, учет кадров; прием, заполнение, хранение и выдачу трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.

Проведем анализ основных кадровых процессов, протекающих на предприятии. Сводные показатели движения рабочей силы характеризуются коэффициентом оборота по приему и увольнению, коэффициентом текучести и постоянства состава. Для анализа движения рабочей силы в ООО «Темп-Л» была изучена первичная документация (заявления, приказы). Результаты представлены в аналитической таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Среднесписочное число работников	52	54	60
2. Принято всего, чел.	6	10	11
3. Выбыло всего, чел.:	4	4	6
в том числе:			
3.1. По собственному желанию	4	3	5
3.2 Уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	-	-	-
3.3 Выбыло по прочим причинам	-	1	1
4. Коэффициент оборота по приему,%	12	19	18
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	7,7	7,4	10
6. Коэффициент постоянства кадров, %	1,1	1,2	1,2
7. Коэффициент текучести, %	7,7	5,6	8,3

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы о движении кадров на предприятии за отчетный период:

1. Коэффициент оборота по приему составил: в 2015 году - 12%, в 2016 г. – 19%, в 2017 году - 18%. В 2016 и 2017 гг. организация значительно увеличила прием сотрудников по сравнению с 2015 г. Увеличение количества принятых работников за последние 2 года связано с расширением клиентской базы, территории обслуживания, ассортимента продукции и возросшим объемом продаж.

2. Расчет коэффициента оборота по выбытию дал следующие результаты: 2015г. – 7,7%, 2016 г. – 7,4%, 2017 г. – 10%. Таким образом, в 2017 г. наряду с самым большим количеством принятых работников, был максимум уволенных. Большинство работников увольняется по собственному желанию.

3. Коэффициент постоянства кадров составил: в 2015 г. – 112%, в 2016 г. – 118%, в 2017 г. – так же 118%. Коэффициент постоянства кадров примерно одинаков на протяжении трех лет, а в 2016г. и 2017 г. он совпадает. Чем ближе значение коэффициента к единице, тем более стабильным является кадровый состав, что положительно характеризует деятельность предприятия в отношении использования трудового потенциала.

4. Коэффициент текучести кадров является индикатором эффективности принимаемых в организации управленческих решений.

Коэффициент текучести составил: в 2015 г. - 7,7%, в 2016 г. – 5,6%, в 2017 г. – 8,3%. Показатели, полученные в ходе расчетов, примерно одинаковы и находятся на достаточно низком уровне текучести.

Границы показателя текучести персонала: [18, с.268]

$K_{тек} \leq 5\%$ - низкий (очень хороший) уровень,

$5 \leq K_{тек} \leq 10\%$ - достаточно низкий (хороший) уровень,

$10 \leq K_{тек} \leq 20\%$ - нормальный уровень,

$20 \leq K_{тек} \leq 30\%$ - средний (предельно допустимый) уровень,

$30 \leq K_{тек} \leq 40\%$ - высокий уровень,

$40 \leq K_{тек} \leq 50\%$ - тревожный уровень,

$50\% \leq K_{тек}$ - кризисный уровень.

Для руководства организации важен не только сам показатель текучести кадров, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому менеджеру по работе с персоналом необходимо проводить мониторинг причин текучести и выявляет наиболее серьезные из них.

С целью выявления степени удовлетворенности трудом, сотрудникам предприятия была предложена анкета (Приложение 1). Неудовлетворенные аспекты трудовой деятельности часто зачастую становятся причинами увольнений. Результаты анкетирования работников ООО «Темп-Л» представлены на рис. 2.3.

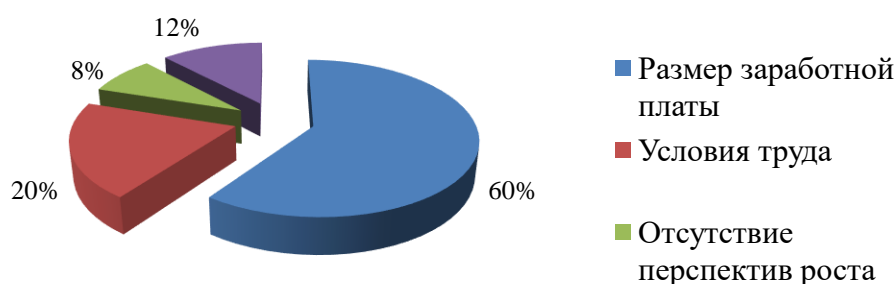


Рис. 2.3– Анализ причин текучести кадров

Таким образом, данные опроса свидетельствуют о том, что большинство работников – 60% - не устраивает размер заработной платы, 20% сотрудников не довольны условиями труда (работа в морозильных камерах, отсутствие обеденной зоны), 12% - режимом работы (работа в праздничные дни, один выходной), 8% (преимущественно молодые сотрудники) – отсутствием перспектив роста.

5. Абсентеизм, наряду с текучестью кадров, используется в качестве показателя успешности работы с персоналом. Абсентеизм–временное отсутствие на рабочем месте без увольнения из организации; невыход на работу без уважительной причины. Для анализа уровня абсентеизма на предприятии был использован табель посещаемости сотрудников.

Показатели, полученные в результате расчета коэффициента абсентеизма, следующие: в 2015 г. – 0,12, в 2016 г. – 0,12, в 2017 г. – 0,14.

б. Показатель производительности труда с каждым годом увеличивается. В 2015 г. он составил – 2446 руб., в 2016 г. – 2601 руб., в 2017 г. – 2688 руб. Тенденция увеличения производительности труда работников на фоне повышения общего товарооборота свидетельствует о правильной тактике управления персоналом.

Далее рассмотрим основные подсистемы управления персоналом, характерные для ООО «Темп-Л». Подсистему найма персонала, к которой непосредственно относится организация найма и отбора персонала, подробнее рассмотрим в параграфе 2.3.

Подсистема управления мотивацией персонала в ООО «Темп-Л» предусматривает, в первую очередь, оплату труда работников. На предприятии применяется повременная система оплаты труда для всех работников. Фактический заработок определяется умножением тарифной ставки (оклада) на соотношение фактически отработанного и нормального фонда рабочего времени в расчетном периоде.

Устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд:

- должностной оклад;
- стимулирующие выплаты (надбавка за высокие достижения в работе и стаж работы);
- компенсационные выплаты (доплата за совмещение профессий и должностей; доплата за различие в условиях труда (подвальное помещение, морозильная камера).

Руководством предусмотрена оплата за неотработанное время, т.е. очередных ежегодных отпусков, компенсации за неиспользованные отпуска.

Надбавки и доплаты устанавливаются трудовым договором, заключенным с работником, и приказом директора. Другие формы материальной и нематериальной мотивации не применяются.

Проведем анализ показателей по заработной плате (табл. 2.4).

Анализ показателей по заработной плате

Показатели	2015 г.	2015 г.	2017 г.
Фонд оплаты труда, руб.	855800	924400	1119600
Среднесписочная численность работников, чел.	52	54	60
Средняя заработная плата персонала, руб. в том числе:	13716	14266	15550
1.Руководители	20000	21000	23000
2. Специалисты	11800	12250	13500
3. Рабочие	9350	9550	10150

Из данных таблицы видно, что с каждым годом средний размер заработной платы увеличивается. Это можно объяснить ростом выручки от продаж и производительностью труда на 1 работника. Однако уровень заработной платы работников предприятия, по сравнению с крупными предприятиями города, остается достаточно низким.

Расчет заработной платы работникам осуществляется после текущей оценки результатов их труда. Основными целями оценки результатов труда персонала в ООО «Темп-Л» являются:

1. Объективация работы сотрудника.
2. Улучшение качества управления.
3. Повышение производительности труда.

Работа каждого сотрудника, занимающего определенную должность, оценивается по ряду критериев. Например, для руководителя предприятия такими критериями являются результаты производственно-хозяйственной деятельности: показатель прибыли, рост прибыли, рентабельность производства, конкурентоспособность предприятия; для оператора ПК - объем продаж, размер дебиторской задолженности; для водителя - качество доставки, объем доставленной продукции и т.д.

Подсистема управления развитием персонала ориентирована на обучение, адаптацию, продвижение сотрудников.

Целью обучения является обеспечение организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение в ООО «Темп-Л» требуется в трех основных случаях:

1. Когда человек поступает в организацию;
2. Когда сотрудника назначают на новую должность или поручают новую работу;
3. Когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

В ООО «Темп-Л» преимущественно используется внутрифирменное обучение, которое организуется в рамках организации и силами своих работников; осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует оборудование, документацию, материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. Основная задача внутрифирменного обучения - подготовка персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Основными этапами адаптации работников в ООО «Темп-Л» являются:

1. Введение в организацию;
2. Введение в подразделение;
3. Введение в должность.

Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации: история, структура, общая деятельность предприятия, правила техники безопасности и охраны здоровья, корпоративные традиции, требования дисциплины, услуги и льготы для сотрудников и т.д. Процедуру введения в организацию осуществляет менеджер по управлению персоналом или руководитель.

Этап введения в подразделение обеспечивает работников той информацией, которая им нужна для работы. На этом этапе происходит

знакомство с коллегами, с которыми он будет работать непосредственно; рабочими условиями (рабочее место, оборудование).

Введение в должность предполагает ознакомление новичка с работой и с его ролью в подразделении, раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. Мероприятия по введению в подразделение и введению в должность осуществляют сами работники подразделений.

Процедура адаптации к организации должна способствовать усвоению принятых норм и правил, формированию у новичков чувство принадлежности к коллективу и ощущение того, что они являются членами команды.

В ООО «Темп-Л» применяют испытательный срок как форму адаптации персонала. Он составляет 2 месяца.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места: соответствии его квалификации документу об образовании; реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной должности; проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях; наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации; удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью; культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Планированием деловой карьеры персонала, а также повышением квалификации служба по работе с персоналом не занимается. Однако сотрудники некоторых структурных подразделений (отдел кадров, бухгалтерия) должны самостоятельно повышать уровень своих профессиональных знаний и умений, так как в этих областях часто происходят изменения.

Продвижение сотрудников по службе практически невозможно, но если и происходит, то определяется не столько личными качествами работника, сколько объективной необходимостью. Например, если вакантно место менеджера по закупкам, эта должность может быть предложена оператору ПК, место водителя – грузчику.

2.3. Анализ системы отбора и найма персонала в организации

Найм новых сотрудников – очень важное решение, от которого зависит эффективность не только бизнеса, но и работы других людей. Качество персонала является первым по значимости показателем, поскольку это одно из важнейших звеньев конкурентоспособности компании в целом. Высококласный персонал повышает эффективность функционирования организации, максимизируя прибыль и минимизируя вероятность неудач.

Проведем анализ системы найма и отбора персонала в ООО «Темп-Л».

Рассмотрим качественные характеристики нанятого персонала и определим эффективность существующей системы найма работников.

Проанализируем структуру персонала организации по полу (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Распределение персонала по полу в 2017 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
	33	55	27	45

По данным таблицы видно, что распределение персонала по полу примерно одинаковое, однако 55 % составляют мужчины. Это можно спецификой данного предприятия, так как большую часть составляют рабочие, а это преимущественно водители и грузчики.

Основаниями для качественной характеристика персонала предприятия являются возраст, трудовой стаж, образование.

Рассмотрим структуру персонала по возрасту (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	3	17,6	5	11,9
20 – 30	0	0	10	58,8	15	35,7
30 – 40	0	0	2	11,8	12	28,6
40 – 50	0	0	0	0	8	19,00
50 – 60	1	1	2	11,8	2	4,8
Итого	1	100	17	100	42	100

Анализ персонала по возрастному критерию показал, что ООО «Темп-Л» имеет сотрудников во всех возрастных группах, но большинство из них молодого возраста (20 до 30 лет). Это связано с тем, что руководство предприятия, с одной стороны, стремится привлечь опытные кадры, с другой стороны, – молодых энергичных специалистов с целью увеличения потенциала предприятия.

Важным качественным показателем стабильности рабочей силы является продолжительности работы в компании (трудовой стаж).

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 1	0	0	4	23,5	15	35,7
От 1 до 5	0	0	9	52,9	22	52,4
От 5 до 10	0	0	3	17,7	5	11,9
От 10 до 15	1	100	1	5,9	0	0
Итого	1	100	17	100	42	100

Исходя таблицы, представленной выше, видно, что основная масса работников относится к группе со стажем 1-5 лет. Это свидетельствует о том, что система найма работников ООО «Темп-Л» несовершенна, кадровая служба предприятия постоянно находится в поисках новых сотрудников.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования.

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию в 2017 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	6	14,3
среднее специальное	0	0	3	17,6	21	50
незаконченное высшее	0	0	7	41,2	5	11,9
высшее	1	100	7	41,2	10	23,8
ученая степень	0	0	0	0	0	0
Качество персонала*	1		1		1	

Качественный анализ таблицы показал, что все работники имеют образование. Большая часть сотрудников предприятия имеют только среднее специальное образование. Это объясняется тем, что более половины персонала – рабочие. Среди специалистов преимущественно работники с незаконченным высшим или высшим образовательным уровнем.

Перейдем к анализу системы отбора и найма, существующей в ООО «Темп-Л».

Как и любая организация, предприятие ООО «Темп-Л» сталкивается время от времени с такой проблемой, как потребность в кадрах.

Ответственность за отбор сотрудников несет руководитель, так как итоговое решение о приеме того или иного кандидата он принимает единолично. Организацией процесса найма занимается менеджер по персоналу – Грищенко Зоя Ивановна.

Для того чтобы провести анализ системы найма и отбора персонала, нами была разработана серия вопросов для интервью с менеджером по персоналу (Приложение 2). Проведенное исследование помогло не только увидеть существующий процесс найма в организации, но и выявить его плюсы и минусы.

Планированием кадров в организации занимается сам директор. Он проводит оценку наличного потенциала трудовых ресурсов и оценку будущих потребностей, учитывая:

- потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, в декретный отпуск, увольнением и т.д.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие сокращения объемов продаж;
- потребность в расширении численности персонала в связи с развитием предпринимательской деятельности, расширением территории, увеличением объемов продаж и т.д.

Когда возникает потребность в кадрах, начинается следующий этап найма персонала – поиск кандидатов, которым занимается менеджер по персоналу. Получив перечень вакансий от руководителя, специалист по работе с персоналом определяет способы привлечения кандидатов.

К основным источникам привлечения кандидатов в ООО «Темп-Л» относятся:

1. внутренний набор (в зависимости от должности, в первую очередь, об открывшейся вакансии сообщают персоналу организации);
2. случайно зашедшие в поисках работы;
3. подача объявления в местных газетах (текст объявления содержит следующую информацию: должность, обязательные требования);
4. обращение в центр занятости;
5. информирование знакомых работников.

На начальном этапе, кандидаты, заинтересованные в получении рабочего места, проходят собеседование с руководителем организации. Проводя собеседование с соискателями, руководитель руководствуется должностными инструкциями, в которых изложены требования, предъявляемые кандидатам при приеме на работу. В процессе интервью директор задает вопросы, ответы на которые позволяют определить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности.

Если претендент на вакантную должность успешно проходит собеседование, ему предлагается заполнить анкету, которая содержит общие сведения, информацию об образовании, стаже работы, семье, увлечениях, профессиональных навыках и т. п. Анкетирование проводит менеджер по персоналу. Этот этап отбора позволяет окончательно определить лиц, которые подходят на вакантную должность, и тех, кто получит отказ.

На основании результатов собеседования и данных анкеты, руководитель лично отбирает из числа всех претендентов наиболее подходящего.

Далее будущий сотрудник организации пишет заявление о приеме на работу. Заявление заполняется по образцу от руки. Затем заявление подписывает руководитель и на основании этого создается приказ о приеме на работу. Заключительным этапом оформления трудовых отношений является оформление трудового договора. Для этого работник предоставляет отделу кадров следующие документы:

1. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2. трудовая книжка;
3. документ об образовании;
4. страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
5. ИНН;
6. документы воинского учета;
7. санитарная книжка с отметками о пройденном медицинском осмотре.

С работниками также заключается договор об индивидуальной материальной ответственности.

Далее менеджер по персоналу знакомит работника с должностной инструкцией.

Существующую в организации систему найма можно представить в виде последовательности действий:

1. планирование персонала;
2. поиск кандидатов;

3. отбор персонала;
 - 3.1. собеседование;
 - 3.2. анкетирование;
4. оформление трудовых отношений.

Таким образом, в процессе анализа существующей системы найма и отбора персонала в ООО «Темп-Л» был выявлен ряд недостатков, которые в конечном итоге отрицательно влияют на результаты деятельности организации:

1. отсутствует четкая схема найма персонала;
2. отсутствует Положение о найме персонала;
3. при отборе персонала директор руководствуется только должностной инструкцией;
4. отсутствует четко сформированная система проведения собеседования;
5. отбор персонала ограничивается только двумя методами – собеседованием и анкетированием.

Проведем SWOT-анализ системы найма и отбора персонала ООО «Темп-Л»

Таблица 2.9

SWOT-анализ системы найма и отбора персонала.

	Возможности 1. Качественное преобразование системы найма персонала	Угрозы 1. Появление конкурентов на рынке оптовой торговли; 2. Отсутствие достойных кандидатов на вакантные рабочие места.
Сильные стороны 1. Опытные, квалифицированные работники отдела кадров; 2. Готовность к внедрению современных технологий найма персонала.	СИВ 1. Применение специалистами по кадрам современных методов отбора и найма персонала; 2. Тщательное изучение претендентов.	СИУ 1. Найм компетентных специалистов с помощью новых диагностических методик.
Слабые стороны 1. Отсутствует Положение о найме персонала;	СЛВ 1. Разработка Положения о найме персонала;	СЛУ 1. Выработка четких объективных критериев при отборе персонала;

<p>2. Не разработана четкая схема найма персонала;</p> <p>3. Директор руководствуется общими требованиями;</p> <p>4. Отбор персонала ограничивается только собеседованием и анкетированием;</p> <p>5. Процесс собеседования не имеет четкой структуры.</p>	<p>2. Оптимизация системы найма персонала путем внедрения недостающих элементов;</p> <p>3. Разработка карт компетенции, квалификационных карт;</p> <p>4. Применение современных методов отбора персонала;</p> <p>5. Совершенствование процедуры проведения собеседования.</p>	<p>2. Применение более двух методик изучения личности кандидата;</p> <p>3. Испытания на профессиональную пригодность.</p>
--	---	---

Таким образом, анализ системы управления персоналом и процесса отбора и найма персонала в ООО «Темп-Л» позволяет выявить ряд проблем, требующих решения:

1. В организации не разработана четкая схема найма персонала. В процедуру отбора не включены такие важные этапы отбора персонала, как конкурс резюме, профессиональное и психологическое тестирование. Также не осуществляется проверка рекомендаций с предыдущих мест работы, что в дальнейшем нередко приводит к проблемам с персоналом.

2. Самым главным недостатком является отсутствие Положения о найме персонала - локального нормативного акта, который содержит подробное описание технологии найма сотрудников. В настоящий момент процесс найма персонала в организации не регламентирован, зачастую является хаотичным и слабо управляемым, что приводит к серьезным ошибкам и значительным временным и материальным затратам.

3. В процессе отбора персонала директор руководствуется общими требованиями, закрепленными в должностных инструкциях работников. Разработка квалификационных карт и карт компетенций позволит обозначить требования не только к профессиональным, но и личностным характеристикам будущего сотрудника. Кроме того, применение их в процессе отбора персонала значительно снизит риск принятия неправильного решения, основанного на субъективном мнении.

4. Отбор персонала ограничивается только собеседованием и анкетированием. Современные методы отбора персонала позволяют провести всестороннюю оценку качеств кандидата на вакантную должность. Применение в процессе отбора персонала психологических и профессиональных диагностик позволит сделать его более объективным. Результаты этих методик достоверные и смогут дополнять информацию, полученную в ходе собеседования с кандидатом.

5. Процесс собеседования не имеет четкой структуры. Отсутствуют такие этапы, как подготовка, создание атмосферы доверия, информирование соискателя о компании. Процесс интервью происходит спонтанно, вопросы, задаваемые кандидату, не подготовлены заранее.

Выводы по второй главе:

В процессе анализа существующей системы найма и отбора персонала в ООО «Темп-Л» был выявлен ряд недостатков, которые в конечном итоге отрицательно влияют на результаты деятельности организации:

1. отсутствует четкая схема найма персонала;
2. отсутствует Положение о найме персонала;
3. при отборе персонала директор руководствуется только должностной инструкцией;
4. отсутствует четко сформированная система проведения собеседования;
5. отбор персонала ограничивается только двумя методами – собеседованием и анкетированием.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕМП-Л»

3.1. Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы отбора и найма персонала

Проведенный анализ системы отбора и найма персонала в ООО «Темп-Л» позволяет утверждать, что она неэффективна, так как имеет ряд проблем.

Для их исправления мы предлагаем следующие мероприятия:

1. Оптимизация системы отбора и найма персонала путем внедрения недостающих элементов.

В существующей системе найма отсутствуют важные этапы, которые влияют на ее результативность. По нашему мнению, наиболее эффективная технология найма для ООО «Темп-Л» должна содержать следующие процедуры:

1. Кадровое планирование.
2. Разработка требований к будущему работнику.
3. Привлечение персонала через эффективные источники.
4. Проведение отбора с применением современных методов.
5. Оформление трудовых отношений.

В свою очередь, процесс отбора персонала должен включать такие этапы, как:

1. Анализ резюме.
2. Анкетирование.
3. Предварительная отборочная беседа с менеджером по персоналу.
4. Профессиональные испытания.
5. Психологическое тестирование.
6. Собеседование с руководителем организации.
7. Проверка данных о кандидате и рекомендаций.
8. Медицинский осмотр.

9. Принятие решения о приеме.

Основное отличие от ранее использовавшейся схемы – внедрение в систему найма процедуры разработки требований к будущему работнику. Этот этап предполагает определение профессиональных компетенций и индивидуально-личностных характеристик к кандидату, которые необходимы для работы на данной должности. В процессе отбора менеджер по персоналу должен руководствоваться не только должностными инструкциями, в которых отражены функциональные обязанности работников. Мы рекомендуем использовать квалификационные карты, в которых четко определены профессиональные требования к кандидату, и карты компетенций, содержащие личностные характеристики.

Кроме того, необходимо качественно изменить процесс отбора персонала. Для этого мы рекомендуем внедрить следующие этапы:

- анализ резюме – является первичным источником информации о кандидате и позволяет уже на этом этапе отсеять менее подходящих кандидатов;
- профессиональные испытания - определяют наличие и качественный уровень необходимых профессиональных навыков и компетенций;
- психологическое тестирование - направлено на исследование личности человека;
- проверка данных о кандидате и рекомендаций - важный этап отбора, который также позволяет получить информацию о кандидате: сильные и слабые стороны, рабочие привычки, модели поведения.

Следует отметить, что система отбора не может быть единой для всех должностей, а методы, применяемые в процессе отбора, могут варьироваться.

2. Разработка Положения о найме персонала.

Разработанное нами Положение о найме необходимо для формализации подхода к найму персонала. Этот документ позволит привести к единому пониманию порядок набора, отбора, а также порядок оформления трудовых отношений в ООО «Темп-Л». Качественно разработанный и внедренный

механизм найма сотрудников позволит менеджеру по персоналу отбирать для организации наиболее подходящих для данной компетенции сотрудников.

Положение о найме персонала

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о найме персонала уточняет и разъясняет порядок поиска и подбора кандидатов на занятие должностей в организации.

1.2. Найм персонала направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт в коммерции.

1.3. Поиск и отбор кандидатов на вакантные должности находятся в компетенции менеджера по персоналу.

1.4. В целях повышения эффективности отбора практикуются анкетирование, интервью, психологическое тестирование, тесты на профпригодность.

1.5. Заполнение фирменной анкеты, знакомство с документацией кандидата, интервью, тестирование кандидатов не являются гарантией приема на работу.

2. Процесс подбора персонала

2.1. Поиск персонала производится при наличии вакансии.

2.2. Поиск и подбор кандидатов производится только при наличии заполненного стандартного бланка заявки на подбор персонала, где указывает название должности, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.

2.3. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются менеджером по персоналу совместно с руководителем организации, при необходимости требования и условия корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

2.4. Подбор персонала проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать более 1 месяца со времени открытия вакансии.

2.5. Днем открытия вакансии является дата передачи стандартного бланка заявки в Отдел кадров, которая отмечается подписью ответственного лица.

2.6. Менеджер по персоналу организует работу по поиску кандидатов на вакантную должность, используя различные источники:

- внутренний набор;
- объявления в средствах массовой информации;
- государственный центр занятости;
- специализированные сайты Интернета;
- собственный банк данных.

2.7. Директор организации обладает правом контролировать процесс подбора персонала.

3. Процедура отбора персонала

3.1. Процедура отбора начинается с приема резюме, составленного кандидатом по формально заявленным признакам (указанным в заявке). На основании рассмотрения полученного резюме принимается решение о приглашении кандидата на собеседование или об отказе кандидату уже на этом этапе отбора.

3.2. Менеджер по персоналу организует предварительную отборочную беседу. Перед началом беседы кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, рекомендательные письма, документы.

3.3. Предварительную отборочную беседу с кандидатом проводит Менеджер по персоналу в соответствии с анкетой, заполненной кандидатом. В ходе собеседования выясняется соответствие формальных требований вакантной должности, наличие соответствующего образования, квалификации, практического опыта в соответствующей сфере, а также наличие у кандидата необходимых для успешного выполнения трудовой деятельности личностных качеств и особенностей.

3.4. Непосредственно по окончании встречи Менеджер по персоналу заполняет оценочный лист, где дает краткую характеристику соискателю

(личностные качества, опыт в профессиональной сфере) и фиксирует свое мнение относительно целесообразности дальнейших переговоров с данным соискателем. Менеджер по персоналу заполняет обратную сторону бланка заявки, где фиксирует фамилию, имя, отчество кандидата, дату проведения собеседования и результат.

3.5. Менеджер по персоналу формирует предложение для руководителя организации, в котором представляет данные кандидатов и свое заключение. Директор организации изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в Отдел кадров.

3.6. С кандидатами, успешно прошедшими предварительную отборочную беседу, менеджер по персоналу проводит отборочное тестирование, направленное на диагностику профессиональных и личностных качеств соискателя. Тесты подбираются для каждого соискателя индивидуально с учетом личностных особенностей, уровня вакантной должности.

3.7. Менеджер по персоналу представляет пакет документов с результатами оценочных испытаний руководителю организации (для принятия решения по кандидатуре), который решает вопрос целесообразности очного собеседования, по результатам которого оформляет на данного кандидата свою часть в утвержденном бланке заключения в письменной форме и передает комплект документов Менеджеру по персоналу.

3.8. Решение о приглашении кандидата на работу возможно лишь после положительного согласования на всех уровнях – директор организации и менеджер по персоналу.

3.9. Менеджер группы подбора персонала собирает рекомендации на утвержденного кандидата.

3.10. Кандидаты уровня руководящего персонала, менеджеры по продажам и закупкам, бухгалтера, кассиры проходят обязательную проверку по следующим параметрам:

- паспортные данные;
- фактическое место проживания;
- наличие судимостей;
- истинные причины увольнения с предыдущих мест работы;
- наличие зарегистрированных на него юридических лиц;
- состояние в трудовых отношениях с другими работодателями.

3.11. Менеджер по персоналу представляет данные кандидатов (анкеты, резюме, рекомендательные письма, результаты проверки) руководителю организации, который принимает окончательное решение о принятии на работу или об отказе в трудоустройстве.

4. Оформление трудовых отношений

4.1. При поступлении на работу с сотрудником заключается трудовой договор. Трудовой договор содержит:

- название должности в соответствии со штатным расписанием организации;
- определение места работы;
- определение содержания труда;
- дату возникновения трудовых правоотношений;
- длительность испытательного срока (не может превышать 3 месяцев);
- условия оплаты труда;
- условия труда;
- обязательства сторон;
- реквизиты сторон.

4.2. С каждым сотрудником заключается договор о полной материальной ответственности.

4.3. При оформлении на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- документ об образовании;

- военный билет (для граждан, пребывающих в запасе);
 - страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
 - ИНН;
 - санитарную книжку с отметками о пройденном медицинском осмотре
- заявление;
- фотографии 2 шт. (3'4).

3. Разработка квалификационных карт и карт компетенций.

При отборе персонала компетенции кандидатов на должность оцениваются по двум направлениям:

1. профессиональные знания и навыки;
2. личностные характеристики.

Для того чтобы процесс отбора был более качественным, нужно определить ключевые требования к кандидатам, необходимые для выполнения непосредственных должностных обязанностей. С этой целью мы рекомендуем создавать квалификационные карты и карты компетенций.

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность. Квалификация специалиста определяется на основании документов об образовании, повышения квалификации. Разработанная нами квалификационная карта главного бухгалтера представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Квалификационная карта главного бухгалтера

Показатели квалификации	Требования
1. Основное образование	
Уровень образования	высшее профессиональное
Профиль образования	экономическое
Квалификация по диплому	бухгалтер, экономист
Специальность (специализация)	экономика и бухгалтерский учет, бухгалтерский учет, анализ и аудит
Форма обучения	дневная
2. Дополнительное образование	Знание программ - Word, Excel, Internet, 1СБухгалтерия, Клиент-банк, Консультант Плюс; профессиональная переподготовка и курсы повышения квалификации (желательно)

Профессионально составленная квалификационная карта упрощает процесс отбора кандидатов, поскольку значительно легче оценить работника с точки зрения квалификационных характеристик, чем возможности возложить на него конкретные функции. Она позволяет структурировать оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнить претендентов друг с другом. Но следует помнить, что квалификационная карта оставляет в стороне личностные особенности и его потенциал развития кандидата.

Преодолеть недостатки квалификационной карты и облегчить работу менеджера по персоналу позволяет карта компетенций.

Карта компетенций представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей (умение работать в команде, креативность, коммуникабельность и т.д.). Карта компетенций содержит описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.

В практике управления персоналом понятие «компетенция» толкуется как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления той или иной профессиональной деятельности.

При составлении профиля компетенций необходимо руководствоваться следующими правилами:

1. Профиль должен состоять не более чем из 5–8 ключевых компетенций, т.к. большее количество сложно оценить во время одного интервью, потребуется использование дополнительных специальных тестов или повторная встреча, а это увеличивает затраты временных ресурсов и, следовательно, снижает эффективность работы менеджера по персоналу. В каждой компетенции должно быть по 5–7 тезисов.

2. Каждая компетенция, которая будет оцениваться, должна быть максимально конкретно сформулирована и не должна содержать слишком общих характеристик.

Карта компетенций, как правило, включает в себя следующие виды компетенций:

1. «технические» или «профессиональные» - специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

2. «корпоративные» - устанавливают стандарт того, как сотрудники должны вести себя по отношению к компании, руководителям, подчиненным и друг другу.

3. «личностные» - описывают способ мышления человека и то, как он принимает решения. Они должны быть присущи каждому сотруднику компании вне зависимости от занимаемой должности и содержания деятельности.

В приложении 4 представлена разработанная нами карта компетенций главного бухгалтера организации.

Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

Наличие правильно разработанной карты компетенций дает возможность компаниям формировать обоснованные и конкретные требования к профессиональной квалификации сотрудников (профили позиций).

4. Внедрение в систему найма современных методов отбора персонала.

К современным методам отбора персонала относятся – интервью по компетенциям, Центры оценки, профильные бизнес-кейсы, профессиональное и психологическое тестирование.

Поскольку в процессе отбора менеджер по персоналу будет руководствоваться картой компетенций, то для выявления наличия знаний, умений и навыков кандидата мы предлагаем использовать интервью по компетенциям.

Интервью по компетенциям - наиболее простой и доступный метод оценки персонала. Заключается в проведении структурированной беседы руководителя и (или) специалиста службы управления персоналом с сотрудником или претендентом на позицию по специально составленным вопросам. Вопросы направлены на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности, а также на проверку наличие у соискателя основных компетенций (знания, навыки, способы действия в типичных деловых ситуациях, мотивированность, характер коммуникаций и др.), требующихся на данной позиции.

Мы предлагаем следующий алгоритм работы по подготовке и проведению интервью по компетенциям (рис. 3.1):

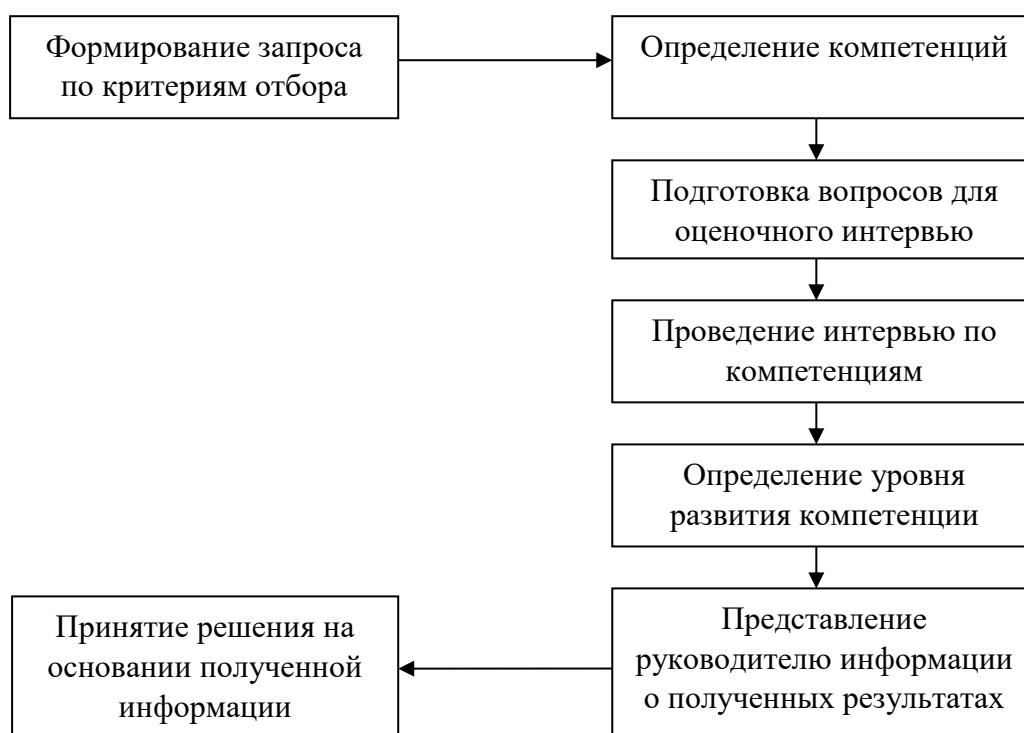


Рис. 3.1– Алгоритм проведения интервью по компетенциям

Оптимальное число компетенций для одной вакантной должности – 7-10 (+/-2). Достоинство данного метода заключается в том, что вопросы интервью легко «подстраиваются» под требуемый для оценки набор компетенций (1 компетенция – 3-4 вопроса).

При выборе значимых компетенций нужно учитывать их измеримость. Должна существовать возможность оценки компетенции по определенной шкале. Чаще всего в качестве критерия оценки успешности сотрудника используют так называемый цифровой эталон от 1 до 5 баллов:

1 балл – явное несоответствие требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или доступным для компании обучением;

2 балла – некоторое несоответствие требованиям должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям;

3 балла – полное соответствие требованиям должности;

4 балла – качества кандидата по данной компетенции выше, чем необходимо;

5 баллов – на редкость сильный кандидат – «звездочка».

Далее мы предлагаем вопросы для интервью по компетенциям с кандидатом на должность главного бухгалтера.

Вопросы к оценке компетенции «Коммуникабельность»:

1. Расскажите на конкретном примере о том, как Вы готовитесь к важным встречам. Что Вы делаете для того, что бы доходчиво донести свои идеи до собеседников?

2. Приходилось ли Вам отстаивать свои идеи перед руководством, коллегами? Как Вы это делали? Приведите пример.

3. Кого бы Вы назвали «трудным» в общении человеком? Приведите пример (без имен). Опишите какой-нибудь случай взаимодействия с этим человеком. Что было для Вас особенно сложным? Какова была Ваша цель,

цель Вашего собеседника? Как Вы поняли, что у него такие интересы? Чем все закончилось?

4. Какого рода аргументы на Ваш взгляд оказывают наибольшее воздействие на собеседника? Приведите пример ситуации, когда «аргументы не действовали»? Что вы делали? Чем завершилась ситуация.

Вопросы к оценке компетенции «Постановка задачи и управление исполнением»:

1. Опишите конкретную профессиональную ситуацию, когда Вы делегировали своему подчиненному определенное задание?

2. Каков алгоритм правильного поручения своему подчиненному?

3. Расскажите, как правильно организовать контроль выполнения поручения своим подчиненным?

4. Как правильно и эффективно мотивировать своего подчиненного на выполнение определенного задания? Как профессиональные мотивы преобладают у Ваших подчиненных? У Вас лично?

5. Расскажите, какие способы нематериальной мотивации подчиненных Вы знаете и используете в своей профессиональной деятельности?

Вопросы к оценке компетенции «Ориентация на результат»:

1. Опишите ситуацию, когда Вам не удалось достичь поставленной цели в профессиональной деятельности? В чем причины неуспеха?

2. За счет каких собственных качеств Вы, как правило, достигаете намеченной цели?

3. Что Вас может «выбить из колеи», когда Вы работаете над реализацией цели? Пример?

4. На что Вы можете пойти при достижении личной цели?

Вопросы к оценке компетенции «Обучаемость и саморазвитие»:

1. Расскажите, какие Ваши профессиональные качества и личностные характеристики развиты сильно? Приведите конкретные примеры? Почему у Вас развиты именно эти качества? Что для этого Вы делаете?

2. Расскажите, какие качества у Вас развиты недостаточно? Приведите конкретные примеры?

3. Планируете ли Вы повышать свою квалификацию? Чему именно планируете обучаться?

4. Если бы у Вас была возможность, то какое высшее образование Вы бы сейчас получили? Почему?

5. Кем себя видите через 3 года и 7 лет? Почему?

Вопросы к оценке компетенции «Стрессоустойчивость»:

1. Что Вас может вывести из уравновешенного состояния? Приведите пример последнего Вашего стресса на работе?

2. Как Вы возвращаете себя к устойчивому состоянию? Почему именно это вам помогает?

3. Что Вы будете делать, если видите, что близкий Вам человек находится в эмоциональном напряжении?

4. Сегодня на оценке Вы испытывали стресс? Почему?

По завершении собеседования приступают к составлению структурированного заключения. В некоторых случаях полученная информация может быть дополнена проверкой отзывов о специалисте, претендующем на вакантную должность. Фактически структурированное заключение представляет собой перечень компетенций, в котором даются количественные оценки соответствия кандидата требованиям должности по каждому пункту. Большинство оценок «правильного» кандидата – 3 балла (с допустимым присутствием «двоек» или «четверок»).

Также при отборе кандидатов мы предлагаем использовать профессиональное тестирование. Квалификационные тесты позволяют оценить профессиональные знания и умения, уровень теоретической подготовки и практических навыков соискателей.

Тесты на профессиональную пригодность содержат ряд вопросов или ситуаций, для ответа или решения которых необходимо применить знания по профессии.

Для кандидатов на должность бухгалтера мы предлагаем профессиональный тест, который направлен на выявление знаний бухгалтерского учета в оптовой торговле (Приложение 5). Такой вид тестирования на профессиональную пригодность целесообразно проводить в электронном виде, что даст возможность автоматически проверять правильность ответов и быстро подводить итоги.

Задания на профпригодность обеспечивают проверку опытности и компетенции кандидатов еще до трудоустройства. В заданиях практически отсутствует необъективность: тест фокусируется на том, что кандидат может делать, а что нет.

Разновидность тестов на профессиональную пригодность – индивидуальные деловые упражнения (in-tray). В этом типе упражнений участнику передаются дела его предшественника, с которыми он должен справиться в течение определенного периода времени. Участник должен решить ряд проблем, которые могут возникнуть в подобных случаях, на разных уровнях организации, различной сложности и объема. Имитирует весь спектр ментальных задач сотрудника от оперативной деятельности до комплексного рассмотрения проблем. Эти упражнения предоставляют идеальную возможность оценить рациональность и аналитические способности участника, стратегическое мышление, его решительность и инициативность.

Например, кандидата просят исполнить роль менеджера по закупкам, призванного заменить сотрудника, который неожиданно заболел. На сегодняшний день назначена встреча с постоянным поставщиком колбасных изделий. Участнику необходимо разобраться с рядом возможных проблем, таких как ведение переговоров с поставщиком, анализ продукции на складе, формирование заявки на поставку товара, сроки оплаты текущего заказа, оплата предыдущей поставки. При этом кандидату предоставляется вся необходимая документация: движение товара за определенный период, прайс-лист поставщика, количество продукции на складе, взаиморасчеты с

поставщиками. Участнику нужно действовать решительно, определять приоритеты и демонстрировать хорошие способности к анализу и планированию.

Следующий метод, который мы предлагаем использовать в процессе отбора персонал – психологическое тестирование.

По предмету тестирования психологические тесты можно разделить на следующие опросники: [43,с.21]

- тесты интеллекта – направлены на изучение скорости и особенностей решения различных задач. Это матрицы Равена, тест Айзенка, краткий ориентировочный (отборочный) тест и др.;

- тесты способностей – выявляют особенности памяти, внимания, быстроту реакции, работоспособность, стрессоустойчивость и т.д. Примеры: тест «Корректирующая проба», тест З. Ландольта.

- личностные тесты - позволяют исследовать особенности личности. Существует множество более или менее точных личностных тестов и проективных методик. Наиболее популярны различные модификации теста ММРІ (в России адаптирован Ф.Б. Березиным, М.П. Мирошниковым, Л.Н. Собчик), 16-факторный опросник Кетелла, модификации теста Люшера и др.

Для качественной оценки кандидатов с помощью психологических тестов необходимо понимать возможности данного инструмента и ограничения в его использовании. Так, полученные результаты позволяют определить, насколько легко и быстро сотрудник впишется в коллектив, сможет ли ладить с руководителем, к какой работе он склонен в большей степени - командной или индивидуальной. Они также дают возможность спрогнозировать реакцию человека в стрессовой, нестандартной ситуации.

Чтобы психологическое тестирование дало ожидаемые результаты (по возможности минимальное количество ошибок в оценке кандидатов при приеме на работу), необходимо соблюдать ряд обязательных требований:

1. Для получения точных и полных сведений должна использоваться батарея тестов (тогда как часто применяют всего одну-две методики). Это

важно, потому что достоверность результатов одного теста может быть существенно снижена, если испытуемый неверно понял инструкцию или недостаточно хорошо владеет компьютером (при использовании электронных вариантов методик). В случае же, если применяется батарея тестов (по крайней мере, 4-5 штук), есть возможность перепроверить результаты и получить более объемную и точную картину.

2. Даже при использовании компьютерных методик, автоматически обрабатывающих данные, интерпретировать результаты должен профессиональный психолог, а не менеджер по персоналу. Задача психолога - совместить и комплексно прокомментировать результаты всех использованных методик. С этой же целью после тестирования обязательно должна быть проведена психологическая беседа, на которой специалист уточняет полученную информацию.

3. Тестирование должно проводиться в спокойной обстановке, где ничто не отвлекает испытуемого.

4. Результаты целесообразно использовать как дополнительную информацию к данным, получаемым в ходе анализа резюме, оценки профессиональной квалификации кандидата, но они не могут служить основанием для отказа в приеме на работу.

Для каждой вакансии необходимо составить свой набор тестов. Они должны быть направлены на диагностику личностных характеристик, соответствующих основным компетенциям сотрудника.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью, стрессоустойчивостью и работоспособностью. Следовательно, психологический инструментарий должен выявить наличие или отсутствие у кандидатов необходимых характеристик, а также степень их выраженности.

5. Совершенствование процедуры проведения собеседования.

Собеседование является одним из основных методов отбора кандидатов в исследуемой организации, но отсутствует четко сформированная система его проведения. Поэтому подготовка к проведению отборочного собеседования, должна стать одной из составляющих мероприятий в рамках процесса найма на работу.

Проводя собеседование, менеджер по персоналу и руководитель должны соблюдать следующие стадии:

1. Подготовка.
2. Создание атмосферы доверия.
3. Вопросы к кандидату.
4. Информирование соискателя о компании.
5. Вопросы кандидата интервьюеру.
6. Предварительная оценка кандидата.
7. Завершение собеседования.
8. Окончательная оценка кандидата.

Цель подготовительного этапа – планирование встречи с кандидатом.

Предварительно менеджеру по персоналу необходимо:

- детально ознакомиться с его анкетой, резюме кандидата и по возможности запросить рекомендации с бывших мест работы;
- определить место, дату, время и продолжительность собеседования, что часто зависит от должности, на которую претендует соискатель;
- составить краткий план собеседования, предусмотрев две основные части: вопросы к кандидату и рассказ о его будущей работе, а также об условиях найма.
- подготовить карту оценки кандидата, в которой следует фиксировать характеристики кандидата и записывать комментарии (Приложение б).

Этап проведения собеседования крайне важен с психологической точки зрения. В начале собеседования крайне важно дать возможность человеку расслабиться, чтобы полностью продемонстрировать свои качества. Главная задача интервьюера в это время заключается в установлении контакта.

Менеджеру по персоналу нужно продемонстрировать положительное отношение к своей работе, проявить позитивную эмоциональность, энергию и энтузиазм. На начальном этапе интервью важно удержать внимание собеседника, наладить обратную связь и конструктивно выстроить переговорный процесс.

Основная часть переговоров – вопросы к кандидату. Задача менеджера по персоналу на этом этапе – определить профессиональные и личностные возможности соискателя, оценить его готовность трудиться в данной компании.

Правильно заданные вопросы помогут получить от соискателя нужную информацию и найти точки пересечения коммерческого предложения фирмы с интересами кандидата. Приведем примеры таких вопросов:

1. Опишите, пожалуйста, идеальное для вас место работы (должность).
2. Что дает вам почувствовать свою значимость?
3. Каковы ваши профессиональные и карьерные планы, ожидания?
4. Чем вас привлекает именно эта позиция?
5. Что вы хотели бы получать от работы?

Информирование соискателя о компании в наиболее выгодном свете поможет техника «СВ» – «перевод Свойств товара в Выгоду от его использования». В ситуации рекрутмента это означает перевод основных характеристик организации и вакансии в выгоду, которую получит соискатель, если примет положительное решение. Техника включает пять элементов:

- описание свойств, присущих предложению;
- убеждающая фраза типа: «это вам позволит...»;
- указание потребительской выгоды, вытекающей из свойств;
- вопрос «пробного закрытия» типа: «это вам интересно?»;
- пауза, дающая клиенту возможность ответить.

Закончив рассказ, обязательно надо дать соискателю возможность самому задать вопросы. Это очень важный этап интервью, в ходе которого можно оценить, насколько кандидат заинтересован в предлагаемой работе, и

что именно его в ней мотивирует. Если он не задает вопросов или их мало, это означает одно из двух: или рассказ о компании был слишком подробным, или человеку не очень нужна данная должность.

На завершающем этапе собеседования стороны берут на себя согласованные обязательства. Успех переговоров очевиден, если в результате достигнута желаемая цель, или же удалось максимально приблизиться к ней адекватными средствами. Буквально это означает следующее: менеджер по персоналу и соискатель договариваются о дальнейшем сотрудничестве.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально и содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним.

3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала

Эффективность подобных мероприятий обычно рассматривается в единстве двух сторон: экономической и социальной.

Экономическая эффективность в области управления персоналом понимается как достижение с минимальными затратами на персонал организационных целей – экономических результатов, стабильности, прибыльности, а социальная эффективность – как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность, пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.) Главные показатели социальной эффективности – удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом.

Для определения эффективности мероприятий, направленных на повышение результативности отбора и найма персонала, проведем расчет затрат, необходимых на их проведение (табл. 3.2).

Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала ООО «Темп-Л»

Наименование мероприятия	Исполнители	Затраты (руб.)
1. Оптимизация системы отбора и найма персонала путем внедрения недостающих элементов	Директор Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы исполнителей
2. Разработка Положения о найме персонала	Директор Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы исполнителей
3. Введение в практику Положения о найме персонала	Директор Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы исполнителей
4. Разработка квалификационных карт и карт компетенций	Директор Менеджер по персоналу	1000
5. Внедрение в процесс отбора персонала квалификационных карт и карт компетенций	Менеджер по персоналу	1000
6. Подбор современных методов отбора кадров	Директор Менеджер по персоналу	1000
7. Внедрение в систему найма современных методов отбора персонала	Менеджер по персоналу	15000
8. Разработка процедуры проведения собеседования	Директор Менеджер по персоналу	1000
9. Внедрение разработанной системы проведения собеседования	Директор Менеджер по персоналу	1000
10. Контроль выполнения мероприятий	Директор Менеджер по персоналу	В рамках заработной платы исполнителей
Итого		20000,00

Таким образом, затраты на мероприятия по совершенствованию системы отбора и найма персонала в исследуемой нами организации составят 20000,00 рублей.

Эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности – расчеты носят вероятностный характер.

Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию качества системы найма и отбора кадров включает расчет

затрат на разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию системы и эффекта, ожидаемого в результате осуществления планируемых мероприятий.

Для оценки эффективности процесса найма и отбора работников используем такой количественный показатель, характеризующих работу персонала в организации, как текучесть кадров.

Анализ системы управления персоналом в организации показал, что в последний год повысилась текучесть персонала.

Произведем расчет экономического эффекта при снижении текучести кадров в ООО «Темп-Л».

По мнению В.Р. Веснина, затраты на замену рабочих составляет 7-12% их годовой заработной платы; специалистов – 18-30%; руководителей – 20-100% [13, с.476]. Сделаем предположение, что в среднем издержки, связанные с текучестью кадров в ООО «Темп-Л» составляют 25% от годовой заработной платы работников.

При анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2017 год мы определили, что:

1. средняя заработная плата работников $ЗП_{ср}$ составила 15550 рублей;
2. коэффициент текучести кадров $K_{Т1}$ составляет 10% (из 60 человек 6 (РТ1) уволилось по разным причинам за год).

При оценке экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала мы предполагаем, что текучесть кадров должна снизиться до $K_{Т2=5\%}$ ($РТ2 = 2$ человека). Таким образом, ожидаемое уменьшение текучести кадров $\Delta KТ$ составит 5% (3 человека).

Расчеты показали, что единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию системы отбора и найма персонала составят 20000 рублей.

Расчет годовой экономии от снижения текучести кадров будем производить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = P_T * (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (3.1)$$

где:

\mathcal{E}_c – экономия от снижения текучести кадров, руб.;

K_{T1} – фактический коэффициент текучести, %;

K_{T2} – ожидаемый коэффициент текучести, %;

P_T – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочей силы, руб.

Произведем предварительные расчеты и вычислим среднегодовой ущерб от текучести кадров, при условии, что издержки, связанные с текучестью кадров составляют 25% от годовой заработной платы работников:

$$P_T = *З_{\text{Пср}} * P_{T1} * 12_{\text{мес.}} * \frac{25\%}{100\%}$$

$$P_T = * 15550 * 6 * 12 = 279990 \text{ руб.} * \frac{25\%}{100\%}$$

Теперь вычисляем годовой экономический эффект, ожидаемый от снижения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_c = 279990 * (1 -) = 279990 * 0,5 = 139995 \text{ руб.}$$

Так как для внедрения мероприятий по совершенствованию системы отбора и найма персонала необходимо провести единовременные затраты $Z_{\text{ед}}$, то определим разницу:

$$139995 - 20000 = 119995 \text{ руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от предложенных рекомендаций составит 119995 руб.

Подводя итог, следует сказать, что расчёт экономической эффективности мероприятия по внедрению разработанной системы отбора и найма персонала ООО «Темп-Л», показал полезность планируемого мероприятия.

При комплексной оценке эффективности системы совершенствования найма и отбора персонала наряду с экономической эффективностью

необходимо рассматривать и социальные результаты:

- обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников;
- обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников;
- удовлетворенность трудом;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе при минимизации текучести персонала и т.д.

Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим. С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является устойчивым и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой - экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что возможно при наличии у организации определенных социальных благ, а значит, и соответствующего уровня социальной эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала стала одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Человеческие ресурсы являются тем решающим фактором, который позволяет компании выжить и победить в условиях рыночной экономики. Таким образом, тема совершенствования системы найма и отбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Нами была проведена работа по совершенствованию найма и отбора персонала для торгового предприятия – ООО «Темп-Л».

В результате работы над рекомендациями по совершенствованию найма и отбора персонала ООО «Темп-Л» нам удалось обобщить сведения о таких понятиях как найм и отбор персонала.

В теоретической части выпускной квалификационной работы была рассмотрена сущность таких понятий, как найм и отбор персонала, характеристика основных видов найма, а также современные технологии найма персонала.

В аналитической части была рассмотрена краткая характеристика организации, проведен анализ системы управления, а также системы найма и отбора персонала на исследуемом предприятии. Результаты исследования позволили сделать вывод, что существующая в организации система найма и отбора персонала имеет ряд недостатков:

1. отсутствует четкая схема найма персонала;
2. отсутствует Положение о найме персонала;
3. при отборе персонала директор руководствуется только должностной инструкцией;
4. отсутствует четко сформированная система проведения собеседования;
5. отбор персонала ограничивается только двумя методами – собеседованием и анкетированием.

Для большей наглядности мы произвели SWOT-анализ системы найма и отбора персонала в ООО «Темп-Л» и составили его матрицу.

В третьей главе для исправления выявленных недочетов мы предложили следующие мероприятия:

1. Оптимизация системы отбора и найма персонала. Она предполагает внедрение в ранее использовавшуюся схему найма персонала процедуры разработки требований к будущему работнику. Этот этап предполагает определение профессиональных компетенций и индивидуально-личностных характеристик к кандидату, которые необходимы для работы на данной должности. Кроме того, в процесс отбора персонала мы рекомендуем внедрить следующие этапы: анализ резюме; профессиональные испытания; психологическое тестирование; проверку данных о кандидате и рекомендаций.

2. Разработка Положения о найме персонала. Принятие данного локального нормативного акта необходимо для формализации подхода к найму персонала. Этот документ позволит привести к единому пониманию порядок набора, отбора, а также порядок оформления трудовых отношений в ООО «Темп-Л». Качественно разработанный и внедренный механизм найма сотрудников позволит менеджеру по персоналу отбирать для организации наиболее подходящих для данной компетенции сотрудников.

3. Разработка квалификационных карт и карт компетенций. Для того чтобы процесс отбора был более качественным, нужно определить ключевые требования к кандидатам, необходимые для выполнения непосредственных должностных обязанностей. Разработка квалификационных карт и карт компетенций позволит обозначить требования не только к профессиональным, но и личностным характеристикам будущего сотрудника. Кроме того, применение их в процессе отбора персонала значительно снизит риск принятия неправильного решения, основанного на субъективном мнении.

4. Внедрение в систему найма современных методов отбора персонала. Современные методы отбора персонала позволят провести всестороннюю

оценку качеств кандидата на вакантную должность. Поскольку в процессе отбора менеджер по персоналу будет руководствоваться картой компетенций, то для выявления наличия знаний, умений и навыков кандидата мы предлагаем использовать интервью по компетенциям. Также при отборе кандидатов мы предлагаем использовать профессиональное тестирование. Квалификационные тесты позволяют оценить профессиональные знания и умения, уровень теоретической подготовки и практических навыков соискателей. Применение в процессе отбора психологических диагностик позволит сделать его более объективным.

5. Совершенствование процедуры проведения собеседования. Собеседование является одним из основных методов отбора кандидатов в исследуемой организации, но отсутствует четко сформированная система его проведения. Поэтому подготовка к проведению отборочного собеседования, должна стать одной из составляющих мероприятий в рамках процесса найма на работу.

Расчет экономической эффективности мероприятий показал, что расходы на персонал при существующей системе найма и отбора значительно превысили бы стоимость затрат в результате применения наших рекомендаций.

Наряду с экономической эффективностью предложенные мероприятия дадут и социальные результаты:

- реализация работниками индивидуальных качеств, способностей и возможностей;
- удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом;
- формирование благоприятного психологического климата в коллективе при минимизации текучести персонала и т.д.

Внедрение и систематическое проведение предложенных мероприятий позволит эффективно производить отбор и найм персонала, что повлияет на повышение производительности труда, уменьшение текучести персонала и укрепление конкурентоспособности торгового предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Сальникова Н.И. // Издательство «Генезис». – 2014. – 248 с.
2. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волковыский, Ф.Д. Кадария, Е.М. Шепелев // Издательство «Феникс». – 2016. – 260 с.
3. Аскарлова, В.В. Наем персонала: проблемы и пути решения / Аскарлова В.В. // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – №5. – с. 16-22.
4. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие / Д.А. Аширов // Издательство «Проспект». – 2016. – 432 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп // Издательство «ЮНИТИ». – 2015. – 560 с.
6. Балковская, Т.З. Управление персоналом. Краткий курс: Учебное пособие / Т.З. Балковская, О.И. Шуракова // Издательство: РИЦ ХГАЭП. – 2015. – 158 с.
7. Банько, Н. А. Управление персоналом. Часть I: Учебное пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин // Издательство: Политехник. – 2014. – 96 с.
8. Бармакова, Н.Г. Возможен ли массовый набор в период кризиса? Безусловно! / Н.Г. Бармакова // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №2. – с. 5-11.
9. Бедненко, А. Нет плохих и хороших кандидатов! Есть подходящие и не подходящие именно вашей компании / А. Бедненко // Управление персоналом. – 2016. – №6. – с. 21-28.
10. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш // Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива. – 2015. – 352 с.

11. Болдырев, Ю. Аутсорсинг и аутстаффинг в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://delovoyimir.biz/ru/biznes_statyi/tag/outsourcing/.
12. Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова // СПб.: Питер. – 2015. – 445 с.
13. Валиуллина, Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие / Н.Р. Валиуллина // Издательство «Либерей-Бибинформ». – 2016. – 128 с.
14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин // Издательство «Юристъ». – 2015. – 560 с.
15. Горбатова, М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие / М.М. Горбатова // Кемерово: Юнити. – 2016. – 155 с.
16. Демченко, Т. Управление персоналом: современные подходы / Демченко Т. // Управление персоналом. – 2014. – №4. – с.11-20.
17. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер // Издательство «Вильямс». – 2015. – 400 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова // Издательство «Центр». – 2016. – 350 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев // Издательство «ИНФРА-М». – 2015. – 320 с.
20. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / А.П. Егоршин // Н. Новгород: НИМБ. – 2014. – 720 с.
21. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов // М.: «Экзамен». – 2014. – 344 с.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб // Издательство «Инфра-М». – 2015. – 336 с.
23. Как правильно составить описание вакансии. HR-портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-pravilno-sostavit-opisanie-vakansii>.

24. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учебное пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин // Иваново. – 2015. – 167 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова // Издательство «Экзамен» – 2016. – 416 с.
26. Кинан, К. Подбор персонала. Менеджмент на ладони / К. Кинан // Издательство «Эксмо». – 2014. – 80 с.
27. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т. А. Комисарова // Издательство «Дело». – 2015. – 312 с.
28. Корнюшин, В.Ю. Основы управления персоналом. Учебный курс / В.Ю. Корнюшин // Издательство МИЭМП. – 2014. – 80 с.
29. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский // Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2015. – 432 с.
30. Котляров, И. Аутсорсинг персонала: уточнение понятий / И. Котляров // Человек и труд. – 2013. – №7. – с. 54.
31. Кравченко, К. Поиск и отбор персонала: История и современность / К. Кравченко // Управление персоналом. – 2014. – №12. – с. 39-42.
32. Кузнецова, Н. Оценка потребности персонале / Н. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. –2015. – № 6. – с. 15-36.
33. Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Н.А, Литвинцева // Бизнес-школа «Интел-синтез». – 2015. – 400с.
34. Луконина, М. Аутсорсинг: новая форма работы с кадрами / М. Луконина // Справочник кадровика. – 2014. – №2. – с. 14-19.
35. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура // Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2015. – 316 с.
36. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2015. – 376 с.
37. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова // Издательство «Дело». – 2014. – 232 с.

38. Мамонов, Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала / Е.А. Мамонов // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». – 2015. – № 11. – с. 15-18.

39. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов // Издательство «ИНФРА-М». – 2014. – 312 с.

40. Мишурова, И.В. Технология кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, С.В. Крюков, Д.В. Жуков // Издательство «МарТ». – 2015. – 274 с.

41. Новаковская, О.А. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях / Н.Г. Солодова, С.Ф. Зубарев, И.А. Шаралдаева и др.; под ред. О.А. Новаковской // Улан-Удэ: ВСГТУ. – 2014. – 536 с.

42. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян // Мн.: Амалфея. – 2015. – 256 с.

43. Ряковский, С.М. Отбор персонала: как выбирать, если есть из кого выбирать? / С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №8. – с. 12-18.

44. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л.Д. Столяренко // Ростов н/Д: Феникс. – 2016. – 480 с.

45. Сардарян, А. Метод интервью: как правильно оценить будущего сотрудника? / А. Сардарян // Управление персоналом. – 2016. – №20. – с.13-18.

46. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина // Издательство «Приор». – 2015. – 256 с.

47. Сидоркина, С. Психологическое тестирование «на входе» / С. Сидоркина, И. Боринец // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – №11. – с. 25-31.

48. Спивак, В. А. Управление персоналом: Учебное пособие / В. А. Спивак // Издательство «Эксмо». – 2015. – 624 с.

49. Степанцова, Е.В. Методы и секреты успешного набора персонала / Е.В. Степанцова // Управление развитием персонала. – 2016. – № 1. – с. 20-27.
50. Стрыгина, В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» / В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2014. – № 8. – с. 8-14.
51. Стрыгина, В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» / В.В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 7. – с. 10-16.
52. Стрыгина, В.В. в поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности / В.В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – №11. – с. 16-22.
53. Терентьева, Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы / Т. Терентьева, А. Имаева // Издательство «Эксмо». – 2010. – 400 с.
54. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов // Издательство «Дело». – 2015. – 272 с.
55. Управление организацией / под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – 2-е изд., перераб. и доп // Издательство «Инфра-М». – 2014. – 669 с.
56. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин // Издательство «Экзамен». – 2015. – 368 с.
57. Управление персоналом: Учебник / кол.авторов; под ред. И.Б. Дураковой // Издательство «ИНФРА-М». – 2015. – 383 с.
58. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина // Издательство «Приор». – 2014.– 432 с.
59. Чижов, Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов // Издательство «Экзамен». – 2015. – 352 с.
60. Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры набора персонала на предприятии / А.В. Шамарин, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – с. 48-51.

61. Шапиро, С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: Учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В, Шатаева // Издательство «ГроссМедиа РОСБУХ». – 2016. – 400 с.

62. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня // Бизнес-школа Интел-Синтез. – 2015. – 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, касающихся Вашей работы.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком.

Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей трудовой деятельности?

Аспекты трудовой деятельности	Степень удовлетворенности	
	Довольны	Не довольны
1. содержание и характер работы		
2. режим работы		
3. санитарно-гигиенические условия работы		
4. уровень технической оснащённости		
5. размер заработной платы		
6. отношения с коллегами		
7. система морального поощрения		
8. политика руководителя		
9. возможность должностного продвижения		
10. возможность профессионального роста		

Вопросы для интервью.

1. Каким образом проводится планирование персонала?
2. Какие способы поиска персонала вы используете?
3. Какую информацию содержит объявление о приеме на работу?
4. Какие требования вы предъявляете кандидату?
5. Каковы этапы включает в себя процедура отбора персонала?
6. Как осуществляется собеседование? Кто его проводит? Каковы критерии отбора претендентов?
7. Каковы вопросы анкет, предлагаемых претендентам?
8. Кто принимает решение о приеме кандидата на работу?

Карта компетенций главного бухгалтера

Компетенция	Поведенческие индикаторы
1. Межличностное взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> - выстраивает и поддерживает отношения с бухгалтерами, с коллегами других отделов; активно управляет внешними контактами, которые могут быть полезны для организации; - демонстрирует умение работать в команде; - делится всей нужной информацией и опытом с коллегами; - обладает умением грамотно делегировать полномочия; - проявляет желание обучать других.
2 Коммуникабельность	<ul style="list-style-type: none"> - аргументированно отстаивает свою точку зрения в устной и письменной формах; - говорит свободно, громко, четко и внятно; обладает хорошей дикцией; - умеет расположить к себе собеседника; - обладает навыком убеждения; - проявляет терпимость к иным взглядам и точкам зрения.
3.Постановка задачи и управление исполнением	<ul style="list-style-type: none"> - четко определяет цели и задачи деятельности; - мотивирует и концентрирует усилия других коллег; - регулирует конфликты; - оперативно контролирует и оценивает результаты работы подчиненных; - распределяет работу между сотрудниками согласно их компетенциям; - делегирует полномочия; - контролирует процесс работы.
4. Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> - четко видит запланированный результат, критерии его достижения; - умеет действовать целенаправленно; - подчиняет свои действия работе на результат, умеет самостоятельно их контролировать и корректировать; - проявляет настойчивость в преодолении возникающих трудностей; - проявляет инициативу, необходимую для получения результата; - берет на себя ответственность за неуспех; - стремится к выдающимся результатам в работе;

	<ul style="list-style-type: none">- готов принимать ответственные решения, давать рекомендации и брать на себя.
5. Обучаемость и саморазвитие	<ul style="list-style-type: none">- осуществляет практическую и познавательную деятельность по собственной инициативе, активно ищет возможности для развития собственных знаний и навыков;- управляет знаниями для обеспечения своей конкурентоспособности;- обеспечивает обстановку, способствующую обучению;- разрабатывает способы обучения бухгалтеров.
6. Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none">- способен решать трудные задачи или подвергаясь давлению обстоятельств;- остается эффективным, сохраняет спокойствие, не раздражается и не впадает в панику.

Профессиональный тест

1. Поступление товаров в бухгалтерском учете торговых организаций отражается?

- По дебету счета 41.
- По дебету счета 40.
- По дебету счета 10.

2. В оптовой торговле поступившие товары учитываются?

- По покупным ценам.
- По продажным ценам.
- В оценке, принятой в учетной политике.

3. На счете 42 «Торговая наценка» отражается?

- Торговая наценка на поступившие товары.
- Скидки, предоставляемые поставщиками.

4. Реализация товаров регулируется договорами?

- Купли-продажи.
- Поставки.
- Комиссии.

5. Оптовый товарооборот - это стоимость проданных товаров?

• Юридическим и физическим лицам для их последующей перепродажи, переработки или конечного потребления.

• Юридическим лицам для последующей перепродажи, переработки или производственного потребления.

- Юридическим и физическим лицам по безналичному расчету.
- Большими партиями юридическим и физическим лицам.

6. Сумма полученной предоплаты от покупателя учитывается на счете?

- 62 "Расчеты с покупателями и заказчиками".
- 51 "Расчетный счет".
- 99 "Прибыли и убытки".

7. Момент признания дохода - это момент, в который?

- Поступают денежные средства на расчетный счет или в кассу от покупателей за отгруженный товар.

- Происходит переход права собственности на товары к покупателю независимо от их оплаты.

8. Реализация товаров по договору поставки отражается в учете на основании?

- Документов на отгрузку товара.
- Выписок банка по расчетному счету.
- Отчетов кассира.

9. Выручка, сданная инкассатору, зачисляется на расчетный счет по истечении определенного времени, а до этого она учитывается на счете?

- 55.
- 50.
- 57.

10. Отражение сумм НДС по оприходованному товару отражается записью?

- Дебет 19 кредит 41.
- Дебет 19 кредит 60.
- Дебет 68 кредит 60.

11. На сумму НДС, исчисленную с объема реализации, делается запись?

- Дебет счета 19 кредит счета 68.
- Дебет счета 90 кредит счета 68.
- Дебет счета 90 кредит счета 19.

12. Отпускные цены на товар могут определяться на условиях?

- Франко – склад поставщика.
- Франко – склад покупателя.
- Франко – станция отправления.
- Франко – станция назначения.

13. Кредитовое сальдо по счету 60 свидетельствует о?

- Предварительной оплате товаров покупателем.
- Наличии задолженности перед поставщиком.
- Предварительной оплате товаров поставщику.

14. Дебетовое сальдо по счету 60 свидетельствует о?

- Предварительной оплате товаров покупателем.
- Наличии задолженности перед поставщиком.
- Предварительной оплате товаров поставщику.

15. Дебетовое сальдо по счету 62 свидетельствует о?

- Предварительной оплате товаров поставщику.
- Наличии задолженности у покупателя по оплате товаров.
- Предварительной оплате товаров покупателем.

16. Кредитовое сальдо по счету 62 свидетельствует о?

- Предварительной оплате товаров поставщику.
- Наличии задолженности у покупателя по оплате товаров.
- Предварительной оплате товаров покупателем.

17. На предприятиях оптовой торговли товары показываются в балансе?

- По покупным ценам без НДС.
- По покупным ценам, включая НДС.
- По продажным ценам без НДС.

18. Выявленную при приемке недостачу или порчу товаров по вине поставщика или транспортной организации предприятия торговли относят на счет?

- 91.
- 44.
- 76.

29. Естественная убыль товаров списывается?

- По фактическим размерам, но не выше установленных норм.

- В пределах установленных норм, но не более суммы недостачи, выявленной при инвентаризации.

- В зависимости от решения руководителя.

20. На складах нормы естественной убыли зависят от?

- Сроков хранений.

- Условий хранения.

21. Выявленную фактическую недостачу в пределах норм естественной убыли списывают?

- После утверждения результатов инвентаризации в том месяце, в котором она проводилась.

- После утверждения результатов инвентаризации, первого числа месяца,

- Ежемесячно после проведения расчетов равными долями в течение отчетного года.

22. Недостача товаров списывается на расходы на продажу по?

- Продажным ценам.

- Покупным ценам.

- Рыночным ценам.

23. Инвентаризация товаров производится с целью?

- Выявления фактического наличия товаров.

- Сопоставления фактического наличия товаров с данными бухгалтерского учета.

- Уточнения оценки товаров.

24. Порядок и сроки проведения инвентаризации определяются?

- Руководителем.

- Главным бухгалтером.

25. Проведение инвентаризации товаров обязательно?

- Перед составлением годовой бухгалтерской отчетности и при смене материально ответственного лица.

- Перед составлением квартальной отчетности.
- Ежемесячно.

Карта оценки кандидата

на должность _____

ФИО кандидата: _____

Дата собеседования: « _____ » _____ 20 _____ года

Оценка первого впечатления от кандидата: _____

Установленное время начала интервью: _____

Фактическое время прихода кандидата (при опоздании указать причину): _____

№	Качества в соответствии с квалификационной картой и картой компетенций	Данные кандидата	Оценка	Комментарии

Дополнительные характеристики:

1. Оценка невербальных сигналов:
2. Речь кандидата (лингвистический анализ):
3. Оценка внешности:
4. Оценка предоставленной документации.

Выводы, предложения.

Принятое решение: «Принять» (), «Отказать» ()

Интервьюер _____ Дата интервью « _____ » _____