

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.3

Директор Высшей школы
товароведения и сервиса,
к.э.н., доцент О.В.Ильина
«___» _____ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
на тему:

Формирование системы найма персонала на предприятии

Направление: **38.03.02** – «Менеджмент»

Выполнил студент гр.537332/2901

С. Е. Столбникова

Руководитель,
к.п.с.н., доцент, доцент

Е.И. Пашенко

Нормоконтроль,
ассистент

А. Е. Карманова

Санкт-Петербург 2017

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION
Federal State autonomous institution
of higher education
«Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University»
Institute of Industrial Management of Economics and Trade
Graduate school of Commodities research and Services

UDK 658.3

Director of the Higher School
of commodity science and
service, Ph.d., Associate Pro-
fessor O.V.Ilina

« ____ » _____ 2017 г.

FINAL QUALIFICATION BACHELOR WORK FINAL WORK
on topic:

Formation of the recruitment system in the company

Direction: **38.03.02**- "Management"

Done by student of Gr. 537332/2901

S.E. Stolbnikova

Executive,
Ph.d., Associate Professor

E.I. Pashchenko

Normative control,
Assistant

A.E.Karmanova

St. Petersburg 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа товароведения и сервиса

УДК 658.3

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы
товароведения и сервиса,
к.э.н., доцент О.В.Ильина
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту Столбниковой Светлане Евгеньевне

1. Тема выпускной квалификационной работы «Формирование системы найма персонала на предприятии»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «29» мая 2017г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: бухгалтерская отчетность и иная документация с исследуемого предприятия; методические разработки и экономическая литература по теме ВКР.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): в первом разделе ВКР представлены теоретические аспекты, связанные с системой найма на предприятии. Во втором разделе рассмотрена организационно- экономическая характеристика сети ювелирных магазинов «Тиволи», а также проанализирована имеющаяся система найма персонала в данной организации. В результате анализа был выявлен ряд недостатков, мешающих осуществлению рационального найма персонала. В третьем разделе предложены рекомендации по устранению данных недостатков, а именно создание отдела кадров.

5. Дата выдачи задания «10» апреля 2017 г.

Руководитель (научный руководитель)

к.п.с.н., доцент, доцент

(Е.И. Пашенко)

Задание принял к исполнению «10» апреля 2017г.

Студент

(С. Е. Столбникова)

РЕФЕРАТ

70 с., 8 рис., 17 табл., 16 источников.

ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА НАЙМА ПЕРСОНАЛА, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА, СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА.

Объектом исследования является сеть ювелирных магазинов «Тиволи»

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма, оценки, отбора и приема персонала в сети ювелирных магазинов «Тиволи».

На основе анализа рынка ювелирных магазинов г. Санкт-Петербурга были выделены основные конкуренты ювелирной сети «Тиволи»

Были разработаны мероприятия по внедрению кадрового отдела в ювелирную сеть, также даны предложения по выбору политики найма персонала в данной организации.

Разработаны должностные инструкции для сотрудников отдела кадров, а также их функциональные обязанности. Применение всех рекомендаций и осуществление предложенных мероприятий приведет к повышению эффективности работы персонала и уменьшению уровня текучести кадров.

ANNOTATION

70 pp., 8 fig., 17 tabl., 16 Springs,

STAFF, STAFF SYSTEM, STAFF POLICY, DETERMINATION OF COMPETITIVE POSITIONS, PROJECT EFFICIENCY, LABOR ORGANIZATION SYSTEM.

The object of the research is the network of jewelry stores "Tivoli"

The goal of the final qualifying paper is to develop recommendations for improving the recruitment, evaluation, selection and reception of staff in the network of jewelry stores "Tivoli".

Based on the analysis of the market of jewelry stores in St. Petersburg, the main competitors of the Tivoli jewelry chain

Events have been developed in order to introduce a human resources department into the jewelry network, and suggestions have been made to choose a policy for hiring staff in the organization.

The job descriptions for the personnel department staff, as well as their functional duties, have been developed.

The application of all recommendations and the implementation of the proposed activities will lead to an increase in the efficiency of the staff work and a reduction in the level of staff turnover.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Специфика и значение человеческих ресурсов в организации.....	11
1.2 Понятие и особенности найма персонала в организации ...	14
1.3 Зарубежный опыт найма персонала	21
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ СИСТЕМЫ НАЙМА, НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «TIVOLI»	26
2.1 Организационно- экономическая характеристика сети магазинов «Tivoli»	26
2.2 Исследование характеристики персонала и системы найма персонала в сети магазинов «Tivoli»	44
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «TIVOLI»	54
3.1 Предложения по решению проблем в системе организации труда сети магазинов «Tivoli»	54
3.2 Предложения по выбору политики найма персонала	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях работник превратился из необходимой статьи расходов организации в один из основных источников прибыли.

Так, в рамках данного подхода человеческие ресурсы рассматриваются в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату труда, переподготовку, создание благоприятных условий работы, повышение квалификации являются специфическими видами инвестиций.

На сегодняшний день в обществе происходит переход к активным методам отбора персонала, которые нацелены на привлечение в организацию соискателей, удовлетворяющих требованиям организации. Таким образом, происходит совершенствование процедуры отбора персонала.

В недалеком прошлом руководители организации зачастую выбирали работника самостоятельно, т.е. без помощи кадровых служб. При этом руководители организации полагались исключительно на собственную интуицию, опыт, а также на характеристики (рекомендации) с прошлого места работы кандидата.

Следует отметить, что ошибки приводили к последующему увольнению работника и, как следствие, его заменой новым сотрудником. Очевидно, что данный подход в современных рыночных условиях является не только неэффективным с позиции обеспечения потребностей организации в квалифицированной рабочей силе, но и крайне дорогостоящим. Таким образом, работники кадровых служб современных организаций давно ощутили острую потребность в применении более обоснованных и эффективных процедур отбора персонала организации.

Кадровая политика в области отбора кадров заключается в определении методов, принципов и критериев отбора сотрудников, а также последующей их адаптации, что является необходимыми условиями для качественного и оперативного выполнения возложенных на них функций.

Подбор персонала является наиболее ответственным этапом в процессе управления персоналом, так как ошибки в дальнейшем обходятся для организации очень дорого. Следовательно, умение нанимать наиболее подходящих людей на работу - талант, которым может владеть управляющий персоналом. Очевидно, что люди, преданные организации, работают эффективно, и наоборот.

По оценкам аналитиков рекрутских агентств в Российской Федерации профессиональный подбор персонала, к сожалению, находится на начальной стадии. Однако, общественный интерес к актуальным вопросам управления человеческими ресурсами в России очень высок. Так, с каждым годом все большее количество людей придерживается мнения о том, что способность организации к эффективному и грамотному управлению собственными сотрудниками представляет собой важнейший источник ее долговременного успешного развития.

В данной дипломной работе проанализирован широкий спектр проблем, связанных с перечисленными элементами персонального менеджмента и с отбором кадров в целом.

Тема совершенствования найма персонала на сегодняшний день является достаточно разработанной как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Так, существует большое количество разнообразных концепций, теорий и школ управления персоналом, а также разработано множество методик по эффективному найму, оценке, отбору и приему кадров, представлено множество точек зрения.

Наиболее известными отечественными исследователями в данной области являются Магура М.И., Травин В.В., Кибанов А.Я., Дятлов В.А. и многие другие.

Практическое значение данной дипломной работы обусловлено возможностью использования полученных результатов при управлении персоналом в организации.

Объектом исследования в дипломной работе является система найма, оценки, отбора приема персонала компании. Предметом исследования выступает система и реализация процессов найма персонала, действующие в сети ювелирных магазинов «Tivoli».

Целью исследования в выпускной квалификационной работе является разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма, оценки, отбора и приема персонала в сети ювелирных магазинов «Tivoli». В соответствии с поставленной целью был предложен ряд задач:

- изучить специфику и значение человеческих ресурсов в организации;
- осветить понятие и особенности найма персонала в организации;
- проанализировать зарубежный опыт найма персонала;
- дать краткую экономическую характеристику сети ювелирных магазинов «Tivoli»;
- исследовать организацию деловой оценки персонала в системе управления персоналом в сети ювелирных магазинов «Tivoli»;

- охарактеризовать систему найма, оценки, отбора и приема персонала в сети ювелирных магазинов «Tivoli»;
- разработать предложения по решению проблем в системе организации труда сети ювелирных магазинов «Tivoli»;
- предложить внедрение конкурса как метод привлечения персонала в сети ювелирных магазинов «Tivoli»;
- проанализировать эффективность предложений по решению проблем в системе организации труда сети ювелирных магазинов «Tivoli».

Методологическую основу исследования в выпускной квалификационной работе составляет система методов, включающая в себя общенаучные средства (системный, структурно-функциональный, логический, монографический методы).

Теоретической базой для написания дипломной работы послужили труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Авилов А.И., Архипова Н.И., Аширов Д.А., Базаров Т.Ю., Веснин В. Р., Виханский О.С., Егоров С.Н., Кибанов А.Я., Кнорринг В.И., Красовский Ю.Д., Ламбен Ж.-Ж., Одегов Ю.Н., Хадасевич Н.А., Хаксевер К., Рендер Р., Шапиро С.А. и многих других авторов.

Выпускная квалификационная работа по структуре состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Специфика и значение человеческих ресурсов в организации

Человеческие ресурсы представляют собой некую совокупность интеллектуальных, трудовых, предпринимательских и творческих способностей человека, а также нравственных и положительных качеств сотрудников организации, рациональная организация и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в условиях рыночной среды.

Итак, человеческие ресурсы как фактор экономического развития включают в себя всех сотрудников организации, которые имеют определенные профессиональные компетенции, знания и привычки и они могут их использовать в процессе своей трудовой деятельности.

Изучение человеческих ресурсов имеет большое значение не только для общей оценки рынка и рыночных ниш, но и для разработки соответствующей политики организации [1, с. 18].

При изучении человеческих ресурсов выделяют следующие основные аспекты изучения, представленные на рисунке 1.1:

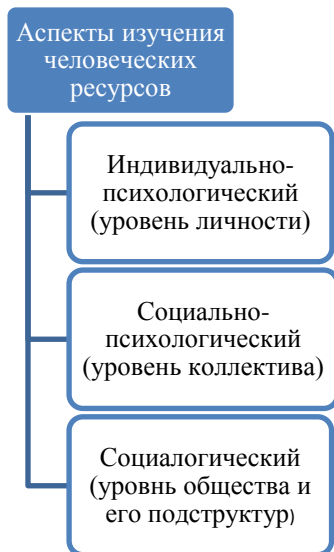


Рисунок 1.1 - Аспекты изучения человеческих ресурсов

Таким образом, в трудовой деятельности личный человеческий фактор проявляет себя при учете основных рекомендаций социальной психологии, в процессе организации коллективов, групп и команд. В основе данного процесса лежит особый синергетический (системный) эффект, который возникает в следствие учета характерных и специфических особенностей коллегиальной или совместной трудовой деятельности [2, с. 85].

Особого внимания заслуживает проявление человеческого фактора в социально-экономических системах в виде самоорганизации, при которой демократизм и централизм гармонично сочетаются между собой в управлении. Так, человеческий фактор проявляет себя особым способом через формирование нового качества, а непосредственная реализация данных отношений складывается на парадигме управления с синергетическим (системным) мировосприятием.

Специфика человеческих ресурсов заключается в следующих основных признаках:

- люди обладают интеллектом;
- люди приходят в организацию самостоятельно с осознанием своего предназначения, с определенными целями и ожиданиями;
- люди способны к постоянному самосовершенствованию и развитию в организации;
- отношения человека и организации носят долгосрочный характер.

Также следует отметить, что способности работника, компетенции, уровень квалификации и профессиональные качества неравномерно распределены между всеми людьми, поэтому в организации требуется постоянная переподготовка, обучение, повышение квалификации, а также управление трудовой мотивацией персонала.

Таким образом, специфика человеческих ресурсов, по сравнению с другими экономическими факторами, заключается в том, что люди не только участвуют в создании, но и являются активными потребителями духовных и материальных ценностей. Следовательно, такая многогранность человеческой деятельности не исчерпывается лишь трудовой деятельностью, а для эффективной организации работы людей необходимо всегда иметь в виду потребности человека как личности.

Рассмотрим развитие человеческих ресурсов, которое включает в себя следующие возможности:

- обучение персонала предприятия;
- определение ведущего сотрудника;
- развитие карьеры сотрудника;

- помощь в обучении и развитии организации в целом;
- управление работой сотрудника и тренинги.

Таким образом, на основе вышеперечисленных мной данных важнейшая задача руководства организации при использовании потенциала человеческих ресурсов заключается в выявлении скрытых человеческих ресурсов в компании.

Качественные характеристики человеческих ресурсов выражаются в требованиях к разнообразным группам работников. К ним относятся:

- психофизиологические характеристики сотрудника;
- личностные характеристики;
- квалификационные характеристики [3, с. 82].

В свою же очередь, количественные характеристики человеческих ресурсов выражены в необходимой для достижения целей организации численности работников. Рассмотрим основные положения современной концепции управления человеческими ресурсами, представленные в таблице 1.1:

Таблица 1.1 - Основные положения современной концепции управления человеческими ресурсами

Положение	Характеристика
Признание человеческих ресурсов как ключевого организационного ресурса в организации	Применение стратегического подхода к формированию и развитию способностей работников
Отказ от иерархического управления с жесткой системой административного воздействия	Переход к социально-экономическому управлению, основанному на трудовой мотивации, повышающий качество трудовой жизни организации.
Профессионализация управления человеческими ресурсами	Повышение статуса и роли служб по управлению человеческими ресурсами до ответственных функциональных подразделений
Непрерывное развитие человеческих ресурсов	Повышение мотивации компетенции и работников, готовых к постоянному обновлению

Продолжение Таблицы 1.1 - Основные положения современной концепции управления человеческими ресурсами

Формирование корпоративной культуры	Организация культуры, которая основана на общих коллективных ценностях, интересах и установках.
-------------------------------------	---

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице 1.1, я хочу сказать, что современная концепция управленческих ресурсов ориентирована на возрастающее значение человеческих ресурсов в компании не только как исключительно экономического ресурса в целях получения достатка, но и как важнейшей социальной ценности в целом.

Таким образом, человеческие ресурсы организации представляют собой совокупность неких разнообразных личных и профессиональных качеств и свойств людей, которые определяют их трудоспособность к производству тех или иных благ, а также выступают обобщающим показателем развития производства [4, с. 34].

Такое грамотное согласование социальных и экономических преобразований с потребностями людей приобретает особое значение в современных рыночных условиях в связи с перестройкой общей системы общественных взаимодействий. Особые и главные преобразования происходят в социально-трудовой сфере, которые касаются при этом интересов людей и отражаются на итоговых результатах экономического развития организации. В связи с этим, мобильность, гибкость, а также постоянная адаптация человеческих ресурсов к новым условиям экономического развития является очень важной организационной задачей на сегодняшний день.

1.2 Понятие и особенности найма персонала в организации

Главной задачей при приеме сотрудника на работу выступает удовлетворение спроса на работников организации как в количественном отношении, так и в качественном.

Наем на работу представляет собой ряд направленных на привлечение кандидатов действий. При этом будущие работники организации должны обладать всеми качествами, необходимыми для достижения поставленных организацией целей. Процесс управления персоналом начинается с момента привлечения на работу.

Отбором персонала в организации называют целенаправленный процесс изучения профессиональных и психологических качеств будущего сотрудника в целях определения его пригодности для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте, а также выбора из наиболее подходящего сотрудника из совокупности претендентов с учетом его соответствия необходимой специальности, квалификации, а также его компетенций и личных качеств сфере и характеру деятельности организации.

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

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления;
- беседа по найму (интервью);
- тестирование сотрудника, проведение ролевых игр, а также профессиональное испытание на усмотрение работодателя;
- проверка рекомендаций и послужного списка кандидата;
- обязательный медицинский осмотр;
- принятие решения [5, с. 423].

Целью данной предварительной отборочной беседы является оценка уровня образования претендента, его внешнего вида, а также определяющих личностных качеств. Так для эффективной работы специалистам на данном этапе рекомендуется использовать единую систему правил оценки будущего сотрудника.

Претенденты, успешно преодолевшие этап предварительной беседы, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету, количество пунктов которой должно быть минимальным, т.е. они должны запрашивать информацию, выясняющую производительность будущей работы кандидата.

Зачастую, интервью выступает самым распространенным методом оценки претендентов на должность, в процессе которого не только работодатель сам получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать об условиях работы и о корпоративной культуре организации, куда он устраивается.

Бывают следующие виды интервью: биографическое, ситуационное, структурированное, интервью по компетенциям, стрессовое интервью, включающее в себя неожиданные нелогические вопросы или задачи.

Тестирование, ролевые игры и профессиональное испытание представляют собой ценный источник информации для руководителя,

который может дать подробные сведения о профессиональных способностях, личностных особенностях и компетенциях претендента.

Информация, которая содержится в рекомендательных письмах или беседах с людьми, которых кандидат привел в качестве своих рекомендателей, помогает уточнить, что именно и насколько хорошо кандидат выполнял на предыдущих местах работы, какие заслуги он имеет.

Медицинский осмотр проводится, как правило, в том случае, если работа предъявляет специфические требования к здоровью сотрудников.

Этап принятия решения включает несколько подэтапов, а именно:

- а) сравнение кандидатов;
- б) предоставление полученных результатов на рассмотрение принимающему решение руководству;
- в) принятие и дальнейшее исполнение решения [6, с. 374].

Под понятием введения в должность понимается процесс приема работника с первого дня на его новом рабочем месте, а также его ознакомление с порядком, условиями и правилами работы, сотрудниками предприятия и его непосредственными обязанностями, традициями, ценностями и культурой организации-работодателя.

Главная цель подбора персонала заключается в формировании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее сотрудников.

Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору персонала, представлены на рисунке 1.2:

Таким образом, на основе данных, представленных на рисунке 1.2, подбор, а также отбор персонала выступают частью работы организации при управлении коллективом, который является звеном целостной системы мероприятий в работе организации.

Методы подбора персонала бывают следующих видов:

- активные;
- пассивные [7, с. 15].

Источники привлечения кадров:

- внешние;
- внутренние [8, с. 52].



Рисунок 1.2 - Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору персонала

К активным методам подбора персонала прибегают в том случае, если спрос на квалифицированную рабочую силу на рынке труда значительно превышает ее предложение.

В первую очередь, к активным методам подбора персонала можно отнести вербовку персонала, т.е. налаживание контактов организацией с теми лицами, кто представляет интерес в качестве потенциальных сотрудников организаций.

Вербовку персонала, как правило, осуществляют в учебных заведениях. Также широкое распространение получила вербовка потенциальных сотрудников у конкурентов, а также через посреднические организации и государственные центры занятости.

Следует отметить, что значительно организации обходится привлечение потенциальных сотрудников при помощи личных связей уже работающего персонала.

Организация может также осуществить набор кадров при помощи проведения разнообразных презентаций и участия на регулярных ярмарках вакансий, а также фестивалях.

В основном все перечисленные методы привлечения кадров применимы к работникам - представителям массовых специальностей, которые имеют низкий или средний квалификационный уровень

На сегодняшний день большая часть организаций проводят подбор кадрового состава внутри организации, так как продвижение своих работников по службе при этом обходится значительно дешевле. Также это повышает их личную заинтересованность и улучшает психологический климат в коллективе.

Преимуществом внутреннего набора персонала перед внешним его видом является его дешевизна. Однако, основным недостатком данного метода является ограниченность выбора числом сотрудников предприятия, среди которых могут не оказаться необходимых кандидаты.

Таким образом, оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности.

Выделяют следующие цели оценки персонала, представленные в таблице 1.2:

Таблица 1.2 - Цели оценки персонала

Цели оценки персонала	Характеристика
Административная цель	Принятие обоснованного административного решения на основе результатов оценки деятельности персонала (перевод на другую работу, повышение или понижение по службе, увольнение, направление на обучение)
Информационная цель	Работники и руководители имеют возможность получить информацию о деятельности, которая дает руководителям возможность принять правильное решение, а для работника является важной в плане совершенствования своей деятельности
Мотивационная цель	Адекватно оцененные затраты труда обеспечивают дальнейший рост

Рассмотрим задачи оценки персонала:

- оценка потенциала для продвижения;
- определение затрат на обучение;
- разработка программ обучения и развития персонала;

- организация обратной связи с сотрудниками о качестве их работы;
 - повышение трудовой мотивации.
- Субъекты оценки персонала рассмотрим на рисунке 1.3:



Рисунок 1.3 - Субъекты оценки персонала

Итак, на основе данных, которые показаны на рисунке 1.3, линейные руководители организации являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала, так как они ответственны за полноту информационной базы для проведения оценки и ее объективность. Среди лиц, не имеющих непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику можно выделить центры оценки, а также независимых экспертов [9, с. 318].

В качестве объекта оценки персонала, как правило, выступают отдельные сотрудники или группа сотрудников, сформированная по определенному признаку (профессиональный признак, уровень в организационной структуре и т.п.)

Оценка персонала проводится по четырем основным группам, представленным в таблице 1.3:

Таблица 1.3 - Критерии оценки персонала

Критерии оценки персонала	Характеристика
Профессиональные критерии	профессиональные знания персонала, навыки и умения, квалификация, профессиональный опыт, результаты труда;
Деловые критерии	организованность, ответственность, деловитость, инициативность
Морально-психологические критерии	справедливость, честность, способность к самооценке, психологическая устойчивость
Специфические критерии	состояние здоровья, особенности личности, авторитет

Методы оценки потенциала работников рассмотрены на рисунке 1.4:

Таким образом, хочется выделить, что выбор конкретных методов оценки потенциала работников, представленных на рисунке 1.4, для каждой конкретной организации выступает уникальной задачей, успешно решить которую может руководство организации, в некоторых случаях, при помощи профессиональных консультантов.

Система оценки потенциала персонала в обязательном порядке должна учитывать и выражать ряд существенных факторов, таких как состояние внешней среды и стратегические цели организации в целях определения необходимых профессиональных компетенций кадров, а также характеристики рабочей силы, занятой в организации, организационную структуру и культуру.

На сегодняшний день можно выделить основные направления современных подходов к подбору и отбору персонала:

- поиск и отбор кадров рассматриваются в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой;
- процессы подбора и отбора кадров четко регламентированы;



Рисунок 1.4 - Методы оценки потенциала работников

- основные этапы процессов подбора и отбора кадров, а также используемые методы зависят от того, из каких источников организация планирует привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей;

- выбор методов, на основании которых организация проводит поиск и отбор кадров, определяется критериями, продиктованными соответствующими требованиями миссии организации и должности;

- выбор технологий, применяемых при подборе и отборе кадров, направлен на то, чтобы используемый комплекс методов позволил с максимальной точностью выяснить, насколько кандидат отвечает потребностям организации и требованиям должности [10, с. 679].

1.3. Зарубежный опыт найма персонала на предприятии

Персонал является основным составляющим любой организации, представляющим собой особую сферу деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов всех подразделений системы управления персоналом, направленной на повышение эффективности работы

Управление персоналом содержит следующие элементы:

- формирование системы управления персоналом;

- определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале;

- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала.

В индустриальных структурах стран (США, Канада) организации придерживаются упрощенной политики по подбору персонала в компании. Так, сотрудник может быть перемещен или уволен, если этого требует экономическое состояние организации или страны в целом.

Таким образом, политика управления персоналом в данных государствах ограничена следующими инструментами:

- наем (увольнение) сотрудников;
- надзор;
- регулирование условий труда.

Мотивационным и социальным факторам (система поощрения, распределение ответственности, признание заслуг) уделяется при этом незначительное внимание.

При таком подходе конкурентный успех организации зависит в основном от решений в сфере маркетинга и технологий.

Руководители среднего звена управления фирмами, занятые производственным процессом, вынуждены делегировать как решение текущих проблем, так и вопросы стратегического планирования.

Япония стала первой страной в мире, которая начала активно развивать современный менеджмент, она вовлекает своих сотрудников в организацию деятельности, а также в изготовление продукции высокого качества с низкими издержками.

В большинстве организаций Японии исполнитель каждой операции рассматривает исполнителя следующей операции в качестве своего непосредственного потребителя, что способствует более тщательному выполнению производственного процесса [10, с. 512].

Вышеуказанные качественные изменения в большинстве организаций Японии, учитывающие социальный статус и психологию людей, послужили причиной стремительного совершенствования традиционных методов управления персоналом во всех странах с развитой экономикой.

Французская система повышения квалификации, а также переподготовки кадров в организации строится следующим образом, представленным на рисунке 1.5:



Рисунок 1.5 - Система повышения квалификации и переподготовки кадров в организации во Франции

Таким образом, в системе повышения квалификации и переподготовки кадров в организации во Франции устанавливается баланс между степенью охвата учебной производственного персонала различных категорий и длительностью обучения. Можно отметить, что большинство специалистов склоняются к тому, что следует повышать квалификацию более 30% персонала из каждой профессиональной группы ежегодно.

Кадровая политика в крупных организациях Германии на сегодняшний день проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых.

В большинстве организаций кадровые службы ведут не только кадровые вопросы. В их обязанности также входят некоторые экономические функции (начисление заработной платы сотрудникам).

На сегодняшний день в ФРГ наметилась ярко выраженная тенденция к росту численности аппарата кадровых служб в организациях. Также немецкое общество управления персоналом проводит ежегодный опрос представителей организаций по вопросам, касающимся деятельности кадровых служб в организациях.

Сам процесс профессиональной подготовки и переподготовки персонала представляет в большинстве организаций Германии непре-

рывный процесс, а изменения в сфере экономики и ряде других областей стимулируют сотрудников соответствовать новым рыночными требованиями.

Таким образом, специалисты большинства организаций развитых государств утверждают, что автоматизация труда выступает причиной для беспокойства кадрового персонала организаций, так как влечет существенные изменения в организациях.

Следовательно, работники организации боятся потерять преимущество перед операторами. Таким образом, кадровые службы организаций должны стремиться преодолеть данную проблему, проводя активную работу среди сотрудников, организовывая эффективную систему обучения и повышения квалификации персонала.

За последнее десятилетие кардинально изменился качественный состав кадровой службы современных организаций зарубежных стран. Так, на каждые десять работников приходится от пяти до семи специалистов, как показывает статистика [11].

В крупнейших современных организациях у более 35 % специалистов есть дипломы магистров, что говорит о высоком уровне их подготовки и квалификации.

Выделим наиболее значимые тенденции за последнее время:

- измерение затрат на человеческие ресурсы и их эффективность;
- разработка новых форм и методов работы с резервом и комплектование штата руководителей;
- компьютеризация кадровых служб;
- поиск оптимальных организационных структур управления;
- развитие форм оплаты на основе оценки результатов труда руководителей и специалистов.

На основе вышеизложенных данных, основные тенденции кадровой политики в зарубежных странах ориентируются, в первую очередь, на творчество профессионально подготовленных сотрудников, а также на достижение конечного результата, что является непосредственной оценкой деятельности работников организации.

Подбор кадров представляет собой основу для этапа непосредственного отбора будущих сотрудников конкретной организации. Содержание данного этапа зависит от традиций, специфических особенностей организации, которая принимает новых сотрудников, от характера должности [12, с. 400].

На каждой отдельной ступени происходит отсеивание части заявителей или они сами отказываются от процедуры.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с позиции их соответствия требованиям предприятия к будущему сотруднику. Так, основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, которые не обладают необходимым минимальным набором характеристик для занятия ими вакантной должности.

Приоритет при подборе кадров отдается сотрудникам, обладающим такими качествами, как инициативность, интуиция, новаторство, и т.п., которые обычно присущи предпринимателям.

Для кадровой политики в зарубежных странах характерны принципы демократизации и относительной простоты управления, значительно повышающие оперативность управления, что связано с упрощением управленческих структур, а также процедур принятия соответствующих решений, повышением уровня самостоятельности отдельных оперативных единиц.

Рассмотрим основные методы, используемые современными зарубежными организациями при работе с кадрами:

- а) Усиление реальной ответственности руководителей за выявление и использование потенциала подчиненных;
- б) тщательный отбор кандидатов на управленческие должности;
- в) систематическая оценка персонала;
- г) развитие сети профессиональных обществ и межфирменной кооперации;
- д) непрерывное обучение, профессиональная подготовка и тренинги

Таким образом, хочется отметить, что современные методы работы с персоналом в зарубежных организациях ориентированы, как правило, на стратегический подход к управлению персоналом в целом, а также на подход к каждому отдельному сотруднику как к основополагающему фактору повышения конкурентоспособности и эффективности организации в целом.

Наблюдается роль и экономическая целесообразность активного инвестирования в формирование и дальнейшее развитие кадров при внедрении системы социального партнерства и высокой демократизации управления.

Для современных методов работы с кадрами в зарубежных организациях характерно регулярное и стабильное обогащение труда, сопровождающееся повышением качества трудовой жизни, а также непрерывным обучением и профессионализацией (развитием) кадрового состава.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ СИСТЕМЫ НАЙМА, НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «TIVOLI»

2.1 Краткая характеристика сети магазинов «Tivoli»

Первый ювелирный магазин «Tivoli» появился в 2013 году, именно в этом году был зарегистрирован индивидуальный предприниматель Илья Дмитриевич Черкасов.

Дата регистрация ИП 27 сентября 2013 года, ИНН 370527719690.

Основной вид деятельности: 47.77.2 Торговля розничная ювелирными изделиями в специализированных магазинах.

Первый магазин был открыт в 2013 году в ТРЦ РИО, расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Фучика, 2, лит. А.

Второй магазин был открыт в 2014 году в ТРЦ «Питерлэнд», расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Приморский проспект, 72.

Третий магазин был открыт также в 2014 году в ТРЦ «Галерея», расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Лиговский проспект, 30а.

Сеть ювелирных магазинов «TIVOLI», несмотря на то, что являются молодой сетью, достаточно известна на рынке г. Санкт-Петербург.

Идеей сети магазинов является свобода выбора, то есть абсолютно любой человек может выбрать из имеющегося ассортимента понравившийся товар, либо заказать абсолютно уникальное украшение на заказ. Также возможна услуга предоставления ювелирных изделий в прокат на оговоренный период и на определенных условиях. Выбирать можно как в самом магазине, так и посредством применения сети Интернет.

Идея создания ювелирного магазина появилась еще в начале 2013 года.

Своей основной задачей владелец ставит помощь клиентам приносить счастье, радость и хорошее настроение.

Название Tivoli происходит от имени известного итальянского парка рядом с Римом. Оно олицетворяет красоту, яркость и необычность украшений. В магазинах продаются ювелирные изделия отечественного и импортного производства. Коллекции соответствуют последним тенденциям моды и регулярно обновляются. В продаже

изделия из серебра и золота с драгоценными и полудрагоценными камнями.

Проведем анализ влияния внешних и внутренних факторов на деятельность организации сеть ювелирных магазинов «TIVOLI».

Организация работает на развитом рынке, где представлено огромное множество организаций, начиная от именитых известных сетей федерального уровня, заканчивая частными магазинами и мастерскими.

На сегодняшний день основной тон всей индустрии задает мировой финансовый кризис, в котором большинство компаний смогли адаптироваться и перейти на более дешевый сегмент ювелирных изделий.

Так выделим основные тенденции развития ювелирного рынка на территории г. Санкт-Петербург:

1. Удешевление и облегчение. В ювелирной отрасли 80–90% себестоимости изделий приходится на стоимость сырья — золота, серебра, камней и прочего

2. Оптимизация расходов на содержание магазинов. В 2015 году многие неэффективные магазины закрылись, сейчас перед сетями стоит задача снизить издержки оставшихся торговых точек за счет:

- сокращения площади салонов – в 2015-2016гг средний размер салона уменьшился в 1,5-2 раза с 40-50 кв.м. до 25-30 кв.м.;

- снижения товарных запасов – снижение закупок, оптимизация товарных остатков и сужение ассортимента.

- повышение эффективности выкладки ювелирных украшений – планшетная и выкладка, возникшая в 2000х годах на волне роста товарного запаса салонов, становится все более неэффективной.

3. Рост рынка вторичного золота. Рынок вторичного золота в России бьет рекорды уже второй год подряд.

4. Импортозамещение. На данный момент в отечественной ювелирной рознице нет ни одной иностранной мультибрендовой сети. Эксперты связывают это с трудностями выхода на российский рынок. Ритейлеры, которые раньше активно продавали украшения, произведенные за рубежом, выбрали один из трех возможных сценариев «кризисного развития»:

- сокращение нерентабельных салонов или репозиционирование. Компания «Адамас», которая запустила два бренда Agatha и APM Monaco, закрыла часть салонов, а еще часть переориентировала под ювелирную сеть «Адамас».

- «разбавление» импортной продукции украшениями российских производителей. По такому пути пошла компания

Sunlight, добавив в ассортиментный ряд рос сийских производителей: SOLOKOV, Estet, Del'ta, La Vivion, Sadko и других.

- продолжение работы с увеличенной закупочной стоимостью. В настоящее время можно выделить 2 основных розничных канала продаж:

- стационарная розница (сетевой и несетевой ритейл);
- дистанционная розница (телемагазины, интернет-магазины).

Самым популярным местом покупки в крупных городах остаются магазины федеральных сетей.

Но стоит помнить, что существует тенденция, которая захватывает все больше и больше ювелирный рынок России, развития салонов малого типа или так как называемого семейного салона, где каждому клиенту выделяется особый подход.

К таковым можно отнести и магазины ювелирной сети Tivoli и его основных конкурентов, к которым относятся:

ООО «Ю ли Я»;

Сеть ювелирных магазинов «Slotin»;

Сеть ювелирных магазинов «Нестерофф».

Все вышеуказанные сети и магазины схожу между собой по своим концепциям, а именно:

- в пользовании небольшое количество помещений малой квадратуры;
- сравнительно недавно появились на рынке;
- реализуют продукцию зачастую индивидуального характера, произведенную небольшими количествами и сериями.
- расположены в одних на одних и тех торговых площадках.

В ювелирной сети Tivoli уделяют огромное замечание изучению конкурентов. Проводится анализ деятельности конкурентов, поиск их сильных и слабых сторон, способность превзойти их в чем-то и получить преимущество над ними.

Изучение рынка труда напрямую связано с задачами обеспечения кадрового потенциала предприятия. Он осуществляется отделом кадров и заключается в поиске наиболее подходящих сотрудников для вакантных должностей как с точки зрения квалификации, так и личных качеств сотрудников и с точки зрения затрат на рабочую силу.

Кроме того, изучение факторов макроэкономики, в частности правовых (нормативных актов, касающихся деятельности предприятия), научно-технических (пригодных для инноваций, новых стандартов качества), экономических (тенденции развития отрасли, спроса) и другие в их взаимосвязи.

Характеристика целевой группы потребителей сети ювелирных салонов «TIVOLI» по доходу представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Характеристика целевой группы потребителей сети ювелирных салонов «TIVOLI» по доходу

Сегмент	Характеристика сегмента
Потребители продукции низкого целевого сегмента (до 100 у.е.)	Для покупателей этого сегмента первостепенное значение имеет подлинность ювелирного изделия, гарантии качества, возможность возврата или обмена, и только во вторую очередь они обращают внимание на цену за грамм. Если говорить о психологических особенностях и вытекающих из них потребностях этих потребителей, то они обычно предпочитают практичные, скромные, пригодные для повседневной носки изделия классического дизайна. Особое значение для них имеет практичность, скромность, пригодность для повседневной носки.
Потребители продукции среднего ценового сегмента (100-200 у.е.)	Покупатели этого сегмента нацелены на приобретение одновременно качественного и модного ювелирного изделия. Многие из них ориентируются на относительно недорогой нелегальный импорт – прежде всего, на турецкие изделия, копирующие дизайн более дорогих итальянских ювелирных линий. Если говорить о легальной части предложения для этого сегмента потребителей, то это в первую очередь достаточно недорогие товары крупных российских производителей с гарантиями качества и оригинальным дизайном. Распространенные решения для продукции, нацеленной на этот сегмент: в качестве вставок могут быть использованы фианиты или недорогие драгоценные камни. Также здесь представлены изделия, изготовленные на основе комбинирования разных видов золота.
Потребители продукции среднего высокого сегмента (200-500 у.е.)	В основном это те, кого принято называть представителями «среднего класса» Как правило, люди с более высоким уровнем доходов ориентируются не на цену, а на качество продукции

Продолжение таблицы 2.1- Характеристика целевой группы потребителей сети ювелирных салонов «TIVOLI» по доходу

<p>Потребители продукции высокого ценового сегмента (500-1000 у.е.)</p>	<p>Более высокий уровень доходов влияет на модель выбора и покупки ювелирных товаров. Потребители здесь более требовательные и избирательные. Например, среди женщин хорошо прослеживается тенденция к покупке изделий в гарнитуре, целыми комплектами, сделанными в едином стиле и с использованием одних и тех же материалов.</p>
<p>Потребители продукции «премиум класса» (более 1000 у.е.)</p>	<p>В этой ценовой категории выделяются два подсегмента покупателей, исходя из мотиваций. Но некоторые потребители могут, в зависимости от ситуации, следовать обоим покупательским сценариям.</p> <ul style="list-style-type: none"> - приверженцы торговых марок – это лица с высоким уровнем доходов и высокой степенью лояльности к известным торговым маркам. - приверженцы заказных ювелирных изделий предпочитают заказывать ювелирные изделия, не уступающие по качеству дизайна и исполнения зарубежным аналогам. <p>Зачастую многие из них хотят получить аналогичное украшение, а наличие лейбла на самом украшении для них не принципиально. К тому же это позволяет значительно сократить свои расходы. Как и в первом случае, количество таких покупателей не многочисленно, многие из них имеют личные связи с ювелирами, у которых заказывают украшения.</p>

Основная группа потребителей сети ювелирных салонов «TIVOLI» - женщины. Украшения для женщин – это в первую очередь средство выражения стиля и индивидуальности.

Что касается второй части целевого сегмента - мужчин, их можно охарактеризовать более редкими или умеренными потребителями ювелирных украшений. Они чаще покупают ювелирные украшения в подарок.

Далее проведем анализ внутренней среды Tivoli.

Как было отмечено выше, к основным элементам внутренней среды организации относятся: миссия организации, цели, деловая стратегия, люди, структура, ресурсы и технологии. Все эти элементы

взаимосвязаны и если произойдет изменение одного из этих, то это повлечет и изменение других. Всякая организация имеет свое предназначение, т.е. это можно выразить как миссия организации.

Миссия организации - Занимать на ювелирном рынке Санкт-Петербурга ведущую позицию, а в дальнейшем провести освоение рынка России, работать в интересах заказчиков, работников компании, используя для этого накапливаемые знания и опыт.

Для достижения своей миссии любая организация должна ставить определенные цели, которые бы регулировали ее деятельность. Эти цели должны быть общими как для управленческого, так и для исполнительного состава.

Вопросы, связанные с установлением взаимосвязи между целями, определением их относительной важности, нахождением путей достижения этих целей приобретают особое значение при принятии стратегических решений.

Основной целью создания Компании является оказание услуг по продаже ювелирной продукции

Процесс формирования целей Tivoli состоит из:

а) Анализа исходной информации. Анализу подлежат, нормативные документы, различные государственные программы, данные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт и т.д.;

Написание сценария. Сценарий представляется как инструмент упорядоченности представления о будущем. Сценарий как модель содержит два важных аспекта: 1) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния; 2) разрабатывается модель будущего состояния. Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть и оказать влияние на развитие системы. Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

б) Декомпозиция целей.

Основные задачи деятельности ювелирной сети «Tivoli»:

- расширение спектра и улучшение качества ассортимента для конечных потребителей;

- организация новых направлений продаж.

Силой и возможностями является известность торговой марки «TIVOLI» среди девушек города Санкт-Петербург и широкий ценовой диапазон, что будет способствовать росту известности и, следовательно, эффективности проведения промо акций при широком ассортименте товара.

Широкий ценовой диапазон еще может способствовать объемам продаж при угрозе снижения покупательской активности, однако при росте цены на ресурсы сильные стороны недостаточно эффективны

Использование промоакций можно использовать для стимулирования торгового персонала, что также позволит сгладить сезонность продаж.

Регулярность системы обучения персонала позволит повысить квалификацию персонала и увеличит объемы продаж в случае увеличения покупательской активности.

Слабая система мотивации в условиях повышения уровня конкуренции может привести к спаду объемов продаж.

Нерегулярность обучения персонала также может привести к снижению квалификации сотрудников, что в условиях снижения покупательской активности может привести к обвалу продаж.

Таким образом, нельзя оставлять без внимания слабые стороны организации, они могут привести к снижению объемов продаж, а использование сильных сторон организации позволит справиться с угрозами. Возможности внешней среды помогут превратить слабые стороны сети ювелирных салонов «TIVOLI» в сильные.

Внешние угрозы предоставляют наибольший риск в настоящее время для деятельности сети ювелирных салонов «TIVOLI» в условиях финансового кризиса, в результате чего развитие системы управления персоналом приобретают все большую актуальность.

В организации сеть ювелирных магазинов «TIVOLI» нет отдельной службы по персоналу. Оформлением документов по персоналу занимается отдел бухгалтерии, а обучением торгового персонала занимается заместитель директора.

Таким образом, на данный момент изучение внешней среды предприятия сводится к его текущему мониторингу в целях оперативного управления.

Можно отметить следующие положительные черты внешней среды:

- длительный жизненный цикл продукта, нет необходимости в частых обновлениях;
- постоянно расширяющийся ассортимент;
- постоянный мониторинг конкуренции.

Естественно, что есть много факторов, которые неблагоприятно сказываются на развитии предприятия, которые необходимо учитывать:

- большая конкуренция, которая постоянно наполняется новыми игроками на рынке;

- очень высокая доля низкокачественных дешевых продуктов на российском рынке, а также тенденции в ее дальнейшем росте;
- компании сильно зависят от колебаний цен (отношение курсов иностранных валют к рублю);
- текущий глобальный финансовый кризис (который может также представлять трудности для иностранных конкурентов).

Кроме того, значительное влияние на развитие предприятия и отрасли в целом может иметь макроэкономические факторы, и в частности:

- политическое влияние может проявляться в виде новых санкций;
- научно-технические - могут служить различным целям: снижение себестоимости путем применения дешевых материалов, дешевой рабочей силы;
- экономический – сегодня господствует экономический кризис, что также и повлияло на развитие рынка ювелирных изделий.

Перейдем к исследованию структуры сети ювелирных магазинов «TIVOLI». Для этого необходимо обратиться к рисунку 2.1.

Организационная структура организации сеть ювелирных магазинов «TIVOLI» является линейно-функциональной структурой.

В рамках данной структуры полной мере реализуется принцип единоначалия. Во главе организации находится генеральный директор, наделенный всеми полномочиями. Он осуществляет общее руководство, разрабатывает стратегию развития сети. У директора есть заместитель. Руководители отделов подчиняются заместителю директора и осуществляют оперативное руководство своими подразделениями.

Функциональные обязанности генерального директора:

1. Полностью заведует и управляет финансовой деятельностью ювелирной сети, контролирует реализацию выполнения возложенных на сотрудников задач, а также их результативное взаимодействие.
2. Обязан соблюдать всю законность собственной деятельности и деятельности компании, а также выполнение требований к ее функционированию в рамках действующих законов нашей страны.
3. Генеральный директор обязан способствовать выполнению организацией всех обязательств перед бюджетами (федеральным, региональным, местным), а также внебюджетными социальными фондами.
4. Он решает вопросы, которые относятся к хозяйственной и финансовой деятельности всей организации, но в пределах своей компетенции.

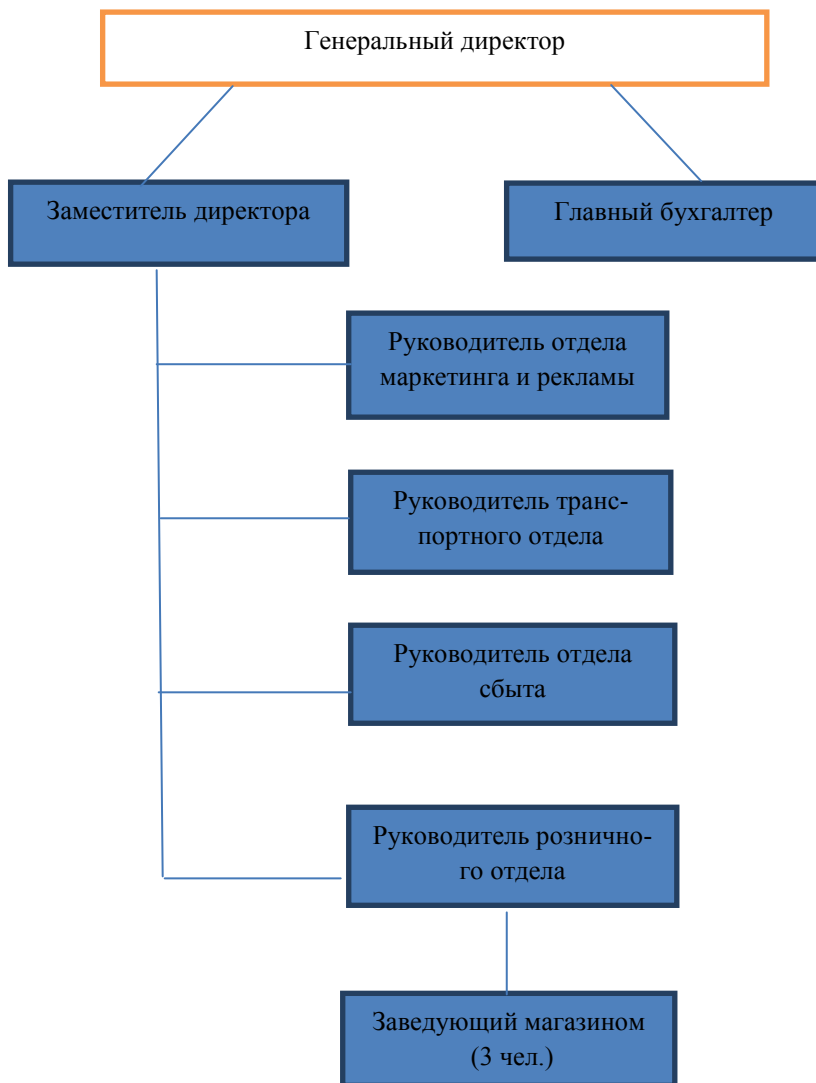


Рисунок 2.1 – Организационная структура сети ювелирных магазинов «TIVOLI»

5. Налаживание разработки и внедрения в целях повышения качества работ и рационального использования ресурсов, а именно:

- прогрессивных средств управления и организации труда;
- обоснованных нормативов материальных, трудовых затрат;
- исследований рынка и передового опыта.

6. Генеральный директор ведет особый контроль выполнения:

- всех прописанных должностных обязанностей сотрудниками организации, а также требований законодательства РФ и внутренних нормативных документов компании;
- принятых мер по устранению и ликвидации нарушений, недостатков в работе сотрудников.

7. Обеспечение:

- организации и всего персонала всеми необходимыми материально-техническими средствами, документами необходимыми для ее деятельности;
- сохранности и преумножение материальных ценностей компании;
- защиты имущественных интересов ювелирной сети в суде, арбитраже, органах государственной власти;
- ведения учета и составления предусмотренной отчетности, в пределах своей компетенции.

8. Организация:

- общей работы по обеспечению компании квалифицированными сотрудниками, рациональному использованию их профессиональных знаний, умений и опыта, планированию и проведению аттестации и обучению сотрудников организации;
- новые разработки и согласования, а в дальнейшем утверждения штатного расписания компании, должностных инструкций для всех сотрудников;
- ведения бухгалтерского учета, отчетности, делопроизводства, архивов организации;
- всех необходимых своевременных работ по внутреннему контролю в организации.

Функциональные обязанности главного бухгалтера:

а) Осуществляет общую организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и производит непосредственный контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия;

б) самостоятельно формирует в соответствии с законодательством РФ о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из общей структуры и особенностей деятельности

предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;

в) возглавляет и производит работу по подготовке, разработке и принятию действующего плана счетов, форм первичных учетных документов, которые применяются для оформления хозяйственных операций;

г) обеспечивает всю организацию бухгалтерского учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях, на основе максимальной централизации учетно-вычислительных работ и применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах, а также разработку и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;

д) организует и самостоятельно ведет учет имущества данной организации, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации всей продукции организации, выполнения работ или услуг, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций;

е) обеспечивает законность, своевременность и правильность оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ или услуг;

ж) самостоятельно ведет расчеты по заработной плате персонала, контролирует правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды;

з) контролирует соблюдение порядка в плане оформления первичных и бухгалтерских документов, а также расчетов и платежных обязательств. Следит за проведением инвентаризаций основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверок организации бухгалтерского учета и отчетности, а также документальных ревизий во всех подразделениях предприятия;

и) Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным

бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат;

к) принимает необходимые обдуманые меры по предупреждению недостатков и незаконного расходования денежных средств в организации. Принимает активное участие в оформлении нужных материалов по недосдачам и хищениям ценностей компании;

л) принимает меры по накоплению финансовых средств, чтобы обеспечить финансовую устойчивость предприятия;

м) производит непосредственную работу по обеспечению строгого соблюдения штатной, финансовой и кассовой дисциплины;

н) участвует в разработке и внедрении рациональной плановой и учетной документации, прогрессивных форм и методов ведения бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники;

о) бухгалтер обеспечивает составление баланса и оперативных сводных отчетов о всех доходах и расходах средств, об использовании бюджета и другой бухгалтерской и статистической отчетности, которые предоставляет в соответствующие органы;

п) оказывает необходимую методическую помощь работникам всех подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа.

Функциональные обязанности заместителя директора:

а) Организует необходимую работу и взаимодействие всех структурных подразделений данной организации. Занимается контролем их деятельности;

б) самостоятельно занимается разработкой планов по развитию производства, а также планов по финансированию подразделений компании;

в) ведет контроль отчетности, которую необходимо предоставить на рассмотрение директору;

г) имеет возможность делегировать и поручать решения по некоторым вопросам другим сотрудникам, а именно - руководителям подразделений организации;

д) утверждает штатное расписание, вносит коррективы при необходимости;

е) устанавливает и контролирует должностные оклады, надбавки;

ж) ведет непосредственный надзор за организацией всей работы, направленной на стимулирование персонала;

з) принимает меры по разрешению вопросов, которые относятся к хозяйственной деятельности предприятия;

и) контролирует выполнение поставленных задач, которые связаны с текущей организационно-исполнительной работой организации;

к) обеспечивает выполнение в полной мере обязательств предприятия перед своими поставщиками, заказчиками, кредиторами, а также хозяйственных, трудовых договоров;

л) самостоятельно ведет контроль учета расходования и поступления средств, а также использования товарно- материальных ценностей;

м) реализует необходимые меры, которые позволяют соблюдать бережное отношение к ресурсам компании;

н) ведет контроль за соблюдением финансовой дисциплины.

Функциональные обязанности руководителя отдела сбыта:

а) Занимается осуществлением рациональной организации сбыта продукта организации, ведет контроль по поставкам, следуя заключенным договорам;

б) обеспечивает непосредственное участие отдела сбыта в подготовке необходимых прогнозов, проектов перспективных и текущих планов и реализации продукции;

в) обеспечивает необходимую организацию по подготовке и составлению договоров на поставку продукции компании;

г) возглавляет всю работу по составлению планов поставок и их увязку с планами;

д) разрабатывает нужные меры по необходимому выполнению плана реализации той или иной продукции, а также контролирует своевременное получение всей необходимой документации на поставку;

е) следит за работой по выполнению подразделениями предприятия заказов, обязательств по договору и состоянию запаса готовой продукции;

ж) производит приемку готовой продукции от поставщиков организации, следит за хранением и подготовкой к отправке;

з) самостоятельно разрабатывает и осуществляет внедрение стандартов организации по хранению, сбыту продукции, а также организует мероприятия по усовершенствованию сбытовой сети компании;

и) принимает непосредственное участие в организации ювелирных выставок, ярмарок, выставок-продаж и других мероприятий по рекламе продукции;

к) обеспечивает учет выполнения всех заказов на поставку и договоров.

Функциональные обязанности руководителя розничного отдела:

а) Производит эффективную организацию по работе сбыта продукции предприятия через сеть розничных магазинов;

б) занимается планированием продаж, а также выполнением планов продаж филиалами розничной сети;

в) самостоятельно информирует всех сотрудников о плане продаж и стратегии по реализации данного плана. Проводит

г) проводит необходимое обучение персонала, разрабатывает методические указания при необходимости, осуществляет техническую поддержку;

д) ведет работу по маркетинговому аудиту среди конкурентов, разрабатывает и внедряет программы, направленные на повышения конкурентоспособности компании;

е) занимается эффективным и результативным планированием торговых площадей;

ж) контролирует работу мерчендайзинга в торговых точках;

з) следит за внешним и внутренним обликом магазинов, исправностью всего торгового оборудования, необходимого для слаженной работы магазина в целом;

и) ведет контроль за внутренней документацией магазина;

к) осуществляет разработку мероприятия по организации распродаж и акций;

л) осуществляет необходимую мотивацию сотрудников розничной сети, мотивирует на профессиональный рост, сообщает о предстоящих аттестациях и направляет при необходимости на обучение;

м) следит за рабочим графиком сотрудников подразделения;

н) разрабатывает стандарты и корректирует действующие по организации хранения и сбыту продукции;

о) производит оперативное взаимодействие отдела с другими подразделениями;

п) контролирует отчетность и производит ее анализ;

р) производит контроль за правильностью ведения документации филиала;

с) разрабатывает и проводит мероприятия по сокращению торговых издержек;

Функциональные обязанности руководителя транспортного отдела:

а) Принимает непосредственное участие в разработке стратегии и ценовой политики предприятия в области логистики;

б) контролирует всю правильность и своевременность исполнения поставленных целей и задач сотрудниками отдела;

в) координирует работу отдела с другими подразделениями компании;

г) контролирует соблюдение сотрудниками отдела принятых схем документооборота, правил и сроков подготовки и сдачи документов в архив;

д) выносит на рассмотрение коммерческие и претензионные вопросы, которые относятся к работе транспортного отдела;

е) следит за выполнением утвержденных планов- графиков и смет;

ж) решает и контролирует вопросы, которые связаны с доставкой и оформлением груза;

з) обеспечивает бесперебойную работу отдела и транспортных единиц в частности;

и) ведет учет документации своего отдела;

к) следит за соблюдением норм и расчетов по отделу, опираясь на утвержденную смету;

л) передает все составленные отчеты в бухгалтерию в установленном сроке.

Функциональные обязанности руководителя отдела маркетинга и рекламы:

а) Разрабатывает маркетинговую политику фирмы на основе анализа потребительских свойств реализуемой продукции, производит анализ спроса;

б) производит анализ исследований основных факторов, которые формируют динамику потребительского спроса на рынке. Производит анализ соотношения спроса и предложения на аналогичные продукты;

в) организует участие отдела в составлении планов реализации продукции, занимается поисками новых рынков сбыта;

г) анализирует собранные мнения потребителей по предоставляемой продукции, выносит предложения по повышению конкурентоспособности;

д) устраняет недостатки, которые были обнаружены в ходе опроса потребителей, рекламаакциях и претензиях;

е) организует стратегии по проведению различного рода рекламных мероприятий, с помощью наружной рекламы, рекламы по почте, настроенного директа, участия в выставках- продажах;

ж) занимается фирменным отличительным стилем компании и фирменной продукции;

з) занимается сбором информации о деятельности рынков Работодателя;

и) непосредственно разрабатывает планы по рекламе самого Работодателя;

к) ведет контроль за соблюдением обязательств по договору по рекламированию продукции;

л) проводит всевозможные мероприятия рекламного характера;

м) создает и поддерживает имидж компании в общественном мнении;

н) улучшает связи с рекламными компаниями, агенствами и пр.;

о) занимается размещением в средствах массовой информации рекламных объявлений.

п) руководит работниками отдела рекламы и маркетинга.

Функциональные обязанности заведующего магазином:

а) Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах;

б) предоставляет всю необходимую информацию о товарах и услугах, предоставляемые компаний;

в) следит за наличием достоверной информации на стендах и в документах о режиме работе, юридическом адресе, фирменном наименовании;

г) следит за исправностью оборудования и инвентаря, исходя из стандартов организации;

д) следит за подходящими условиями торгового места и обслуживания, а также возможностью правильного выбора товаров покупателями;

е) координирует, организует и планирует всю деятельность предприятия розничной сети;

ж) производит мероприятия по доведению товара до конечного потребителя с наименьшими затратами для организации;

з) производит необходимый контроль над использованием финансовых, трудовых и материальных ресурсов;

и) ведет переговоры с поставщиками по действующим заказам;

к) ведет учет оформленных договоров поставки, купли-продажи и др;

л) анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывает и проводит мероприятия по повышению качества торгового процесса;

м) самостоятельно имеет право принимать решения о назначении, перемещении и вознаграждении отличившихся работников;

н) руководит всеми работниками предприятия розничной торговли;

о) представляет интересы компании.

Сложившаяся структура управления обеспечивает стабильную деятельность организации, но не обеспечивает в полной мере кадровое управление, так как отдела кадров просто не предусмотрено.

Таблица 2.2 – Характеристика ресурсного потенциала предприятия

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
1. Среднегодовая численность работников, чел	41	41	100
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1160,0	1150,0	99,13
3. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	19820,0	23440,0	118,26
4. Площадь торговых залов, кв.м.	140	80	57,1
5. Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс.руб.	20980,0	24590,0	117,2
6. Применяемая система налогообложения	ЕНВД	ЕНВД	-

Динамику основных экономических показателей хозяйственной деятельности сети ювелирных магазинов «Тиволи» рассмотрим в таблице 2.3:

Исходя из представленных данных можно наблюдать положительные тенденции развития по всем показателям. Так, оборот организации увеличился в 2016 году на 8,3 % и составил 31061 т.р., валовый доход от продаж увеличился на 20,75% и составил 10059 т.р.

Таблица 2.3 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
1. Оборот организации, тыс. руб.	28680,0	31061,0	108,3
2. Валовой доход от продаж товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	8337,0	10059,0	120,75
- в процентах к обороту, %	29,07	32,44	
3. Издержки обращения:			
- в сумме, тыс. руб.	6050,0	6990,0	116,5
- в процентах к обороту, %	21,15	22,54	
4. Прибыль (убыток) от продажи товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	2287,0	3069,0	134,6
- в процентах к обороту, %	7,99	9,9	
5. Валовая прибыль:			
- в сумме, тыс. руб.	2287,0	3069	134,6
- в процентах к обороту, %	7,99	9,9	
6. ЕНВД, тыс. руб	166,6	116,5	69,9
7. Чистая прибыль (убыток):			
- в сумме, тыс. руб.	2124,0	2894,0	136,5
- в процентах к обороту, %	7,4	9,33	

В показателях валовой прибыли также наблюдаются положительные тенденции (3069 т.р. в 2016 г. и рост на 34,6 %).

Чистая прибыль в 2016 году составила 2894,0 т.р., что на 9,33% больше чем в 2015 году (2124,0т.р.)

Для расчета ЕНВД я использовала формулу:

ЕНВД в месяц = $(1800 * Stз * K1 * K2) * 15\%$, где:

1800- базовая доходность для розничной торговли;

Stз- площадь торговых залов;

K1- это коэффициент- дефлятор, который на 2015 составляет 1,798, а на 2016 год остался неизменным;

K2- корректирующий коэффициент, который учитывает особенности ведения предпринимательской деятельности, для Санкт-Петербурга он составляет 0,3 в сфере розничной торговли.

Ставка ЕНВД составляет 15%, поэтому в формуле итоговое значение умножается на 15%.

2.2 Исследование характеристики персонала и системы найма персонала в сети магазинов «Tivoli»

Для начала исследования характеристики персонала сети магазинов «Tivoli» необходимо начать с изучения штатного расписания по должностям.

Таблица 2.4 - Штатное расписание по должностям розничной сети ювелирных магазинов «TIVOLI» на 2016 год.

Структурное подразделение	Должность	Количество штатных единиц
Дирекция	Генеральный директор	1
	Заместитель генерального директора	1
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
	Бухгалтер	2
Отдел сбыта	Начальник отдела	1
	Менеджер	3
Розничный отдел	Начальник отдела	1
	Заведующий магазином	3
	Продавец-консультант	16
	Мастер по ремонту	3
Транспортный отдел	Начальник отдела	1
	Менеджер	2
	Водитель-экспедитор	1
Отдел маркетинга и рекламы	Начальник отдела	1
	Менеджер	2
	Мерчендайзер	2
Итого		41

Из приведенного в таблице 2.4 штатного расписания по должностям розничной сети можно сделать вывод, что штатное расписание включает в себя 7 структурных подразделений, 16 должностей и 41 штатную единицу на 2016 год.

В организации относительно постоянная численность работающих. Организация располагает необходимыми техническими и материальными ресурсами, коллективом высококвалифицированных специалистов, сертифицированными техническими службами, командой квалифицированных управленцев.

Состав и структура трудовых ресурсов представлены в таблице 2.5.

Численность персонала не меняется в 2015 и 2016 гг. и составила 41 человек. Наибольший удельный вес занимает торгово-обслуживающий персонал – 51%.

Таблица 2.5 - Состав и структура трудовых ресурсов сети ювелирных магазинов «TIVOLI»

Категория персонала	2015г.		2016г.		изменения	
	Кол-во, чел.	Удел. вес.%	Кол-во, чел.	Удел. вес.%	2015 г. к 2014 г., +/-	2016 г. к 2015 г., +/-
Среднесписочная численность, всего	41	100,0	41	100,0	0	0
Руководители	10	24	10	24	0	0
Специалисты	11	25	11	25	0	0
Торгово-обслуживающий персонал	20	51	20	51	0	0

Для характеристики движения рабочей силы рассмотрим таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ движения персонала

Показатели	2015г.	2016г.	2016 г. к 2015 г., +/-
Списочная численность на начало года, чел.	41	41	0
Принято в течение года, чел.	5	6	1

Продолжение таблицы 2.6- Анализ движения персонала

Выбыло в течение года, чел.	3	2	-1
В т.ч. уволено по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения, чел. , чел.	3	2	-1
Среднесписочная численность за год, чел.	41	41	-
Коэффициент текучести, %	9.7	4.8	-4.9

Но в 2016 году произошло снижение показателя уволенных по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другие нарушения на 1 человека и составило в итоге 2 человека, а в 2015 3 соответственно.

Наиболее значительное снижение коэффициента текучести произошел в 2016 г. в связи с снижением количества уволенных человек. Данный коэффициент в 2015 г. 9,7 %, в 2016 г. 4,8 %.

Возрастной состав персонала организации отражен в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Возрастной состав персонала организации, чел.

Показатели	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	чел.	уд. ес,%	чел.	уд. вес,%	
До 25 лет	17	46	19	49	2
От 25 до 30 лет	15	45	14	42	-1
От 30 до 40 лет	3	3	4	3	1
От 40 до 50 лет	3	3	3	3	-
Свыше 50 лет	3	3	3	3	-
Всего работников	41	100,0	41	100,0	0

За период исследования произошел рост по возрастной категории до 25 лет с 17 человек в 2015 г до 19 человек в 2016г. В 2015 г. и 2016 г. преобладает категория работников в возрасте да 25лет и от 25 до 30 лет.

Наименьшую долю занимают сотрудники возрастом свыше 50.

Гендерный состав работников организации представлен в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Гендерный состав работников организации, чел.

Пол	2015г		2016		2016 г. к 2015 г. , +/-
	Чел	%	Чел	%	
Мужчины	6	17,1	7	18,2	1
Женщины	35	82,9	34	81,8	-1
Всего	41	100,0	41	100,0	0

На протяжении всего исследуемого промежутка времени 2015-2016 г.г. преобладают женщины, что связано со спецификой работы ювелирной торговой организации.

Уровень образования персонала за период 2015-2016 годах представлен в таблице 2.9

Таблица 2.9 - Уровень образования персонала, чел.

Уровень образования	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	чел	%	чел	%	
Высшее	15	42	17	45	2
Среднее специальное	3	4	1	1	-2
Среднее (полное)	23	54	23	54	0
Всего работников	41	100,0	41	100,0	0

Наибольший удельный вес на протяжении всего периода занимают сотрудники со средним полным образованием. Руководство сети ювелирных магазинов «TIVOLI» поддерживают стремление работников получать высшее образование. Количество работников с высшим образованием увеличивается каждый год на два человека.

Далее рассмотрим характеристику персонала магазина «Tivoli», расположенного в ТРЦ РИО по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Фучика, 2, лит. А. Для необходимо начать с анализа движения персонала. Для этого нужно обратиться к таблице 2.10

Таблица 2.10 - Анализ движения персонала

Показатели	2015г.	2016г.	2016 г. к 2015 г. , +/-
Списочная численность на начало года, чел.	6	6	0
Принято в течение года, чел.	1	1	0
Выбыло в течение года, чел.	1	1	0
В т.ч. уволено по собственному желанию, чел.	1	1	0
Среднесписочная численность за год, чел.	6	6	0
Коэффициент текучести, %	16,6	16,6	0

В 2015 и 2016 году наблюдалось схожие показатели и схожий коэффициент текучести, который составил 16,6%

Возрастной состав персонала организации отражен в таблице 2.11

Таблица 2.11- Возрастной состав персонала организации, чел.

Показатели	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	чел.	уд. ес,%	чел.	уд. вес,%	
До 25 лет	4	64	4	64	0
От 25 до 30 лет	1	14	1	14	0
От 30 до 40 лет	-	-	-	-	-
От 40 до 50 лет	-	-	-	-	-
Свыше 50 лет	1	14	1	14	0
Всего работников	6	100,0	6	100,0	0

За период исследования рост по возрастным категориям не произошел. Наибольшее количество работников приходит на категорию до 25 лет.

Гендерный состав работников организации представлен в таблице 2.12

Таблица 2.12- Гендерный состав работников организации, чел.

Пол	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	Чел	%	чел	%	
Мужчины	1	20	1	20	0
Женщины	5	80	5	80	0
Всего	6	100,0	6	100,0	0

На протяжении всего исследуемого промежутка времени 2015-2016 г.г. преобладают в составе женщины, что связано со спецификой работы торговой организации.

Уровень образования персонала за период 2014-2016годах представлен в таблице 2.13

В 2016 году произошел рост показателя высшего уровня образования и состоит 3 человека, а показатель среднего специального образования снизился на 1 человека и составил 2. Это связано с получением высшего образования в 2016 году работника.

Таблица 2.13 - Уровень образования персонала, чел.

Уровень образования	2015г.		2016г.		2016 г. к 2015 г. , +/-
	чел	%	чел	%	
Высшее	2	32	3	48	1
Среднее специальное	3	48	2	32	-1
Среднее (полное)	1	20	1	20	0
Всего работников	6	100,0	6	100,0	0

Трудоемкость является обратным показателем производительности труда. Если производительность труда

рассчитывается делением выручки на среднюю численность работников, то трудоемкость рассчитывается делением количества работников на выручку.

Таким образом, исследование показало, что наблюдается снижение эффективности основной деятельности сети ювелирных магазинов «TIVOLI» и эффективности торгово-технологического процесса организации, и одновременно происходит снижение экономической эффективности использования персонала организации, что в среднесрочном периоде может превратиться в серьезную угрозу.

В настоящее время комплекс экономических факторов неблагоприятно воздействует на ювелирный - падение курса национальной валюты способствует росту инфляции, цены на энергоресурсы, и, как следствие, росту стоимости реализуемых товаров. Сложная экономическая ситуация в стране и снижение платежеспособности населения привели к снижению объемов продаж.

Внешние угрозы предоставляют риск в настоящее время для деятельности «TIVOLI» в условиях финансового кризиса, в результате чего развитие системы управления персоналом приобретают все большую актуальность.

Помимо вышеуказанных факторов существует проблема в сфере найма персонала в сети ювелирных салонов Tivoli. Это отсутствие как такового кадровой службы и отсутствие положения о найме персонала. На данный момент кадровые функции осуществляет заместитель директора и начальник розничного отдела.

Рассмотрим систему найма, применяемую в сети ювелирных салонов Tivoli на рис. 2.2

Рассмотрим поэтапно систему найма персонала в сети ювелирных салонов Tivoli

Вакансия.

На данном этапе выносятся решение о необходимости найма дополнительного персонала и о запуске процедуры найма персонала.

Размещение объявления/рекламы об образовавшейся вакансии

На данном этапе отдел маркетинга и рекламы размещает объявления о появившейся вакансии в СМИ (Интернет, специализированные издания, социальные сети).

Собеседование.

Сложность проведения состоит в том, что каждая вакансия предполагает наличие определенных навыков, опыта и квалификации. Поэтому, для того чтобы выявить у потенциального кандидата необходимый опыт, знания и навыки, необходимо составить план и структуру предстоящего собеседования.

Кандидат на трудоустройство проходит процедуру собеседования, на основании которого и выносится определенное решение о соответствии кандидата вакантной должности

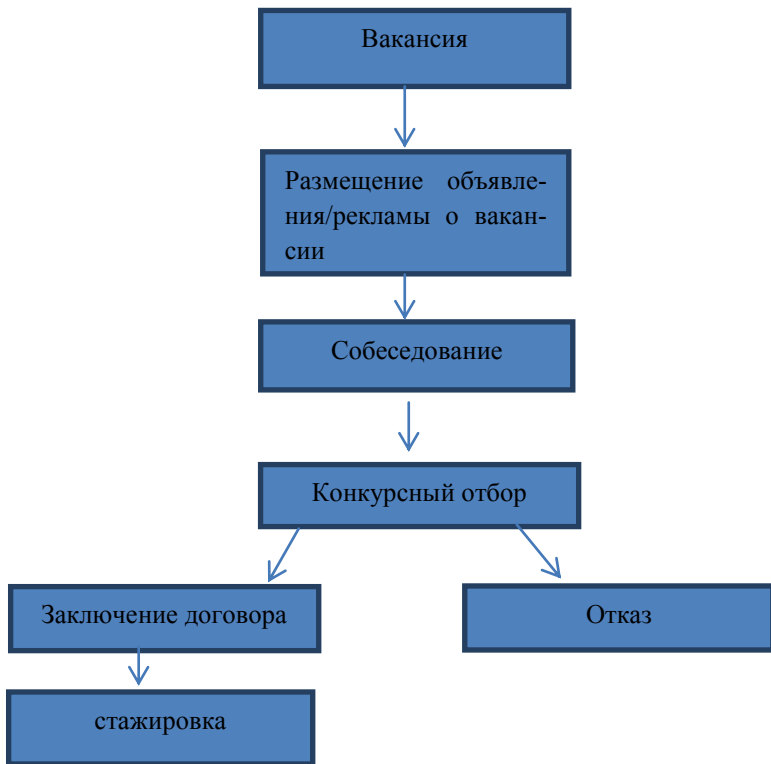


Рисунок 2.2- Система найма персонала, применяемая в сети ювелирных салонов Tivoli

Конкурсный отбор

Оцениваются кандидаты на основании представленных ими документов об образовании, сведений о стаже и т.д.

Заклучение договора.

Первый этап — ознакомительный

Работник, в соответствии со ст. 65 ТК РФ, должен предъявить работодателю документы, необходимые при приеме на работу, это:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- военный билет или иной документ воинского учета (за прием на работу военнообязанных лиц без воинского учета установлена административная ответственность);

- документ об образовании или наличии специальности, профессии.

Второй этап — составление и подписание трудового договора

Говоря о составлении трудового договора, за основу следует принять положения ст. 57 ТК РФ, которая определяет, что в трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;

- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица;

- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

- место и дата заключения трудового договора.

Третий этап — начало трудовых отношений

После внесения изменений в Трудовой кодекс РФ в 2006 г. Федеральным законом № 90-ФЗ ст. 61 ТК РФ претерпела изменения и фактически этап начала трудовых отношений отделился от этапа составления и подписания трудового договора.

Действующая редакция закона предусматривает, что трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Стажировка

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных

обособленных структурных подразделений организаций — шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом (на государственной гражданской службе срок испытания установлен от трех месяцев до года, в правоохранительных органах до шести месяцев, причем освобождение от испытания имеют значительно меньшее количество отдельных категорий работников).

В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СЕТИ ЮВЕЛИРНЫХ МАГАЗИНОВ «TIVOLI»

3.1 Разработка и внедрение кадровой службы

Отдел кадров – это такая структура в организации, которая занимается управлением персоналом, то есть деятельностью людей, выполняющих на предприятии или в организации функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия (организации).

Целью отдела кадров является- способствование достижению поставленных целей предприятия (организации) путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, умения, работоспособности, творческого потенциала, а также мастерства.

Процесс создания отдела кадров следует начинать с построения организационной структуры и расчета численности сотрудников данного отдела. Численность сотрудников отдела кадров сети ювелирных салонов Tivoli будет составлять 3 чел.

При построении организационной структуры отдела кадров необходимо соблюдать следующие принципы:

- Гибкость. А именно, характеризует способность быстрой перестройки в соответствии со всеми изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

- Централизация. Заключается в разумной и обоснованной централизации функций работников отделах и службах данного предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

- Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

- Нормоуправляемость. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено — 4-8 чел., среднее звено (функциональные руководители) — 8-10 чел., нижнее звено (мастера, бригады) — 20-40 чел.

- Единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность всех подразделений и сотрудников в целом должны находиться в диалектическом единстве.

- Разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

– Экономичность. Она характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

а) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

б) технология работ и тип совместной деятельности;

в) особенности персонала и корпоративной культуры;

г) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

Структура проектируемого отдела кадров сети ювелирных салонов Tivoli представлена на рис. 3.1



Рис. 3.1- Проект организационной структуры отдела кадров сети ювелирных салонов Tivoli

Необходимо для каждого работника отдела кадров разработать должностные инструкции и обязанности.

Руководитель отдела кадров:

Он руководит всеми работниками отдела кадров а также структурными подразделениями (службами, группами, бюро, пр.), входящими в состав отдела кадров.

Стоит во главе всей работы, направленной на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, на основании целей, стратегий и профилем предприятия, который может меняться на основании изменения внешних и внутренних факторов его деятельности. Занимается формированием и ведением банка данных о количественном и качественном составе кадров.

Производит разработку прогнозов, которые основаны на текущей потребности в кадрах. Изучает рынок труда, устанавливает пря-

мые связи с учебными заведениями и различными службами занятости.

Принимает непосредственное участие в разработке стратегии предприятия.

Проводит подбор, отбор персонала, контролирует целесообразное использование рабочих единиц в подразделениях предприятия.

Организует прием молодых специалистов и молодых рабочих, совместно с руководителями организует проведение стажировок и работы по адаптации персонала к производственной и трудовой деятельности.

Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях.

Выявляет потребность в проведении очередной аттестации, организует ее при необходимости. Разрабатывает информационное обеспечение, а также принимает непосредственное участие в анализе результатов аттестации в организации. Продумывает и проводит мероприятия по реализации решений аттестационных комиссий.

Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации.

Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.

Ведет учет личного состава персонала.

Производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работника по личному запросу.

Несет ответственность за хранение и внесение данных в трудовые книжки сотрудников.

Ведет утвержденную документацию по отделам кадров.

Подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения.

Контролирует исполнения приказов и распоряжения руководства предприятия, которые касаются непосредственно кадровой политики и работы с персоналом.

Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, а также выносит предложения по ее улучшению.

Организует:

- Табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков персонала;

- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка;

- анализ причин текучести кадров и прогноз;

- разрабатывает различные мероприятия по укреплению трудовой дисциплины в коллективе, снижению текучести кадров на предприятии, потере рабочего времени сотрудников, контролирует их выполнение;

- обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Руководитель отдела кадров вправе:

- Знакомиться с проектами решений директора предприятия, быть в курсе новостей и проблем, которые касаются деятельности отдела;

- выносить на рассмотрение директора предприятия комментарии и предложения по улучшению деятельности всего предприятия в целом или отдела;

- взаимодействовать с руководителями абсолютно всех структурных подразделений данного предприятия по кадровым вопросам;

- имеет право подписывать, а также визировать документы в рамках своей компетенции;

- может требовать от директора предприятия помощи и оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав;

- запрашивать от руководства всех структурных подразделений данного предприятия, специалистов и рабочих необходимую ему информацию, а именно - отчеты, объяснения, графики и пр.

Менеджер по персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

- комплектует организацию сотрудниками всех необходимых профессий, опираясь на критерии отбора;

- выявляет и сам устанавливает необходимость в персонале;

- проводит в тестирование, собеседования и различного рода мероприятия, которые помогают оценке профессиональных знаний, психологических качеств соискателей и сотрудников компании;
- проводит анализ рынка труда, чтобы определить источники снабжения необходимыми кадрами;
- проводит различные действия по вступлению в требуемую должность и адаптации новых работников;
- проводит обучение нового персонала и повышении квалификации уже работающих сотрудников;
- координируют всю работу по повышению и совершенствованию деловых качеств сотрудников предприятия;
- дает информацию, консультирует сотрудников по кадровым вопросам и их решениям;
- может принимать решение вместе со всеми руководителями структурных подразделений по вопросам приема, перевода в другой отдел, продвижения по карьерной лестнице, наложения штрафов и взыскания, системы мотивации и увольнения сотрудников;
- организует мероприятия, которые позволяют провести оценку результатов деятельности персонала в целом, а также проводит аттестацию;
- дает консультации начальникам подразделений компании по вопросам эффективного управления персоналом;
- подготавливает и ведет работу с трудовыми договорами сотрудников;
- занимается комплексным планированием развития коллектива в целом, решает трудовые конфликты и споры между персоналом;
- ведет документацию по кадрам и личные дела персонала;
- ведет разработку различных методических материалов по оценке работе сотрудников, анализе результатов их профессиональной деятельности;
- вносит все изменения в информационные базы, которые связаны с кадровой деятельностью;
- следит за всеми изменениями в законодательных нормах, которые связаны с кадровой политикой.

Менеджер по персоналу имеет право:

- выдвигать предложения, которые касаются кадровой политики данной компании;
- взаимодействовать со всеми начальниками структурных подразделений организации по различным вопросам, касающиеся кадровой деятельности;

- получать всю актуальную информацию по решениям руководства организации, которые касаются отдела кадров;
- подписывать документы в пределах собственной компетенции;
- выдвигать свои предложения и пожелания, касаемо улучшения собственной рабочей деятельности и деятельности организации в целом;
- принимать самостоятельно решения в пределах своей компетенции;
- вносить на рассмотрение вышестоящего руководства предложения о поощрении сотрудников;
- информировать руководство о ранее выявленных недостатках в деятельности организации, направлять предложения по их устранению;
- получать всю необходимую информацию, которая позволит выполнять все должностные обязанности;
- требовать от своего руководства создания таких условий, которые позволят сохранить все материальные ценности;

Инспектор по кадрам выполняет следующие должностные обязанности:

- он учитывает весь личный состав подразделений организации в соответствии с унифицированными формами привычной документации;
- контролирует исполнение отданных приказов, распоряжений, а также поручений вышестоящего руководства;
- дает всю актуальную информацию при приеме на работу о руководящих, дисциплинарных положениях данной организации, о времени работы подразделения;
- ведет учет и выдает служебные удостоверения;
- принимает на работу, переводит в другое подразделение, увольняет сотрудников, в соответствии с трудовым законодательством РФ, приказами, положениями руководителя организации и иной документацией;
- готовит все необходимые материалы и документы для аттестационных, квалификационных и конкурсных комиссий внутри организации;
- представляет сотрудников к поощрениям и взысканиям;
- направляет на инструктаж по технике безопасности на предприятии, нормам охраны труда, производственной санитарии, а также противопожарной защите;
- оформляет, хранит, учитывает трудовые книжки и вкладыши к ним, подсчитывает трудовой стаж;

- самостоятельно формирует, ведет личные дела сотрудников, вносит в них нужные дополнения, которые связаны с трудовой деятельностью;
- выдает все необходимые справки о трудовой деятельности сотрудников по запросам иных организаций;
- ведет учет отпусков, составляет график;
- контролирует соблюдения очередности в графике отпусков сотрудников;
- имеет доступ и ведет информационные базы данных, которые содержат сведения о персонале организации, а также контролирует их своевременное обновления и дополнения;
- изучает причины увольнения и текучести персонала, участвует в разработке стратегии по их снижению;
- учитывает нарушения, связанные с трудовой дисциплиной, контролирует процесс принятия нужных мер по профилактике и устранению их причин;
- ведет архив личных дел, а также готовит необходимые документы для передачи в архив после истечения сроков хранения;
- готовит необходимые документы для получения пенсий сотрудникам и их семьям;
- подготавливает установленную отчетность о работе с персоналом;
- ведет контроль трудовой дисциплины в подразделениях организации, следит за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

Инспектор по кадрам имеет право:

- не выполнять свои должностные обязанности при появлении опасности для жизни или здоровья;
- направлять необходимые предложения, касающиеся кадровой политики организации;
- подписывать все документы в рамках своей компетенции;
- выдвигать предложения и рекомендации о любом поощрении, взыскании сотрудников после согласования с непосредственным руководством;
- вступать в коммуникацию с персоналом структурных подразделений организации по кадровым или смежным вопросам;
- получать всю необходимую информацию и обновления для исполнения своих функциональных обязанностей;
- информировать непосредственного начальника о выявленных недостатках в деятельности организации. Выдвигать предложения по их ликвидации;

- получать актуальные сведения о решениях своего руководства, которые касаются деятельности отдела кадров и работы с персоналом в целом;

- принимать и выдвигать самостоятельные решения и предложения в пределах своей компетенции;

- направлять вышестоящему руководству предложения по улучшению своей деятельности и работы всего предприятия;

- требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения своих служебных обязанностей, сохранности материальных ценностей, документов.

Отдел кадров будет выполнять следующие функции:

а) Разработка концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

б) Формирование системы управления персоналом.

в) Планирование кадровой работы предприятия.

г) Разработка оперативного плана работы с персоналом.

д) Проведение маркетинга персонала.

е) Определение общего кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

ж) Прием и увольнение сотрудников компании.

з) Проведение деловой оценки персонала при приеме, аттестации, подборе.

и) Профориентация и трудовая адаптация персонала при найме на работу.

к) Мотивация трудовой деятельности персонала и его использования.

л) Организация труда и соблюдение этики деловых отношений.

м) Управление конфликтами и стрессами.

н) Обеспечение безопасности персонала.

о) Управление нововведениями в кадровой работе.

п) Обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров при необходимости.

р) Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением сотрудников предприятия.

с) Управление поведением персонала в организации.

т) Управление социальным развитием.

у) Информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом и др.

ф) Оценка общей результативности труда руководителей и специалистов управления.

х) Оценка деятельности подразделений системы управления организации.

ц) Оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Для создания отдела кадров сети ювелирных салонов Tivoli необходимо привлечение трех специалистов, т.к. руководитель отдела кадров предлагается назначить ведущего специалиста по кадровой и организационно-кооперативной работе.

На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Назначение на должность менеджера по персоналу и освобождение от нее производится приказом директора организации.

Менеджер по персоналу должен знать:

а) Законодательные и нормативные правовые акты, которые регламентируют деятельность предприятия по управлению персоналом.

б) Законодательство о труде.

в) Основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса.

г) Конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг.

д) Порядок ценообразования и налогообложения.

е) Основы маркетинга и применения на практике.

ж) Современные концепции управления персоналом.

з) Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.

и) Формы и методы обучения и повышения квалификации кадров.

к) Порядок разработки трудовых договоров (контрактов).

л) Методы и организацию менеджмента.

м) Основы технологии производства и перспективы развития предприятия.

н) Структуру управления предприятия и их кадровый состав.

о) Основы общей и социальной психологии труда.

п) Основы производственной педагогики.

р) Этику делового общения.

с) Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом.

т) Основы организации делопроизводства.

ф) Методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

х) Правила внутреннего трудового распорядка.

ц) Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Менеджер по персоналу:

а) Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

б) обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;

в) определяет потребность предприятия в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

г) осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с принимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектации штата работников;

д) организует необходимое обучение персонала, координирует всю работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;

е) освещает информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников организации;

ж) организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

з) совместно со всеми руководителями структурных подразделений участвует в непосредственном принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижение в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников;

и) разрабатывает необходимую систему оценки деловых качеств работников, мотивации их должностного роста в организации;

к) Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;

л) участвует в решении конфликтов и споров внутри коллектива организации;

м) составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию;

н) руководит своими подчиненными работниками.

На должность инспектора по кадрам назначается лицо, которое имеет среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образова-

ние, специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе на данном предприятии не менее 1 года.

Назначение на должность инспектора по кадрам и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению начальника отдела кадров.

Инспектор по кадрам должен знать:

- Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по ведению документации по учету и движению персонала на предприятии;

- трудовое законодательство;

- формы и методы контроля исполнения документов;

- структуру и штаты предприятия;

- оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников предприятия;

- порядок установления наименования профессий рабочих и должностей служащих, общего и непрерывного стажа определенной работы, льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам;

- порядок учета движения кадров и составления отчетности;

- порядок ведения банка данных о персонале предприятия;

- основы делопроизводства;

- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда.

Инспектор по кадрам подчиняется непосредственно начальнику отдела кадров.

Привлечение квалифицированных специалистов в области управления персоналом значительно сократит временные затраты на привлечение, устройство на работу и другие кадровые вопросы.

Благодаря созданию отдела кадров становится возможным внести предложения по совершенствованию основных направлений кадровой работы на предприятии. Данные предложения представлены в следующем разделе данного дипломного проекта.

3.2 Предложения по выбору политики найма персонала

Итак, существует огромное разнообразие источников набора персонала. А в будущем, по-видимому, будут появляться все новые и новые источники. Совершенно очевидно, что различные источники набора персонала обладают как неоспоримыми преимуществами, так и очевидными недостатками. В связи с проведенным исследованием,

можно предложить следующие шаги по совершенствованию выбора политики найма на предприятии.

Во-первых, использовать такие внешние источники найма:

а) Участие организаций в ярмарках вакансий.

б) Проведение предприятием дней открытых дверей в целях знакомства широких масс населения с его продукцией, услугами, миссией.

в) Переманивание, или так называемая «охота за головами», а именно: поиск сотрудников при отсутствии желания и/или возможности широкой публичной рекламы. При этом осуществляется как поиск через деловые контакты, изучение персонала, работающего у конкурентов, так и через базы данных специализированных агентств или посредством организации выставок конференций и презентаций, участия в таковых и т.п.

Во-вторых, необходимы определенные психологические приемы ведения собеседования, которыми должен владеть работник кадровой службы. Владение этими приемами и их использование для максимального раскрытия потенциальных возможностей кандидата позволит организации получить необходимого ей специалиста в сложных условиях частичной утраты его доверия к самому себе, так как как возвращение в прежнюю сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены.

В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников кадровой службы предприятия могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма. В этих условиях необходимо не только оценить перспективы реабилитации профессионального уровня оцениваемого кандидата, но и постараться даже при проведении дополнительных переговоров - хотя бы частично восстановить утраченное данным претендентом чувство уверенности в своих профессиональных качествах. Даже в том случае, когда есть серьезные сомнения в пригодности данного кандидата, необходимо, чтобы в ходе собеседования он мог проявить лучшие стороны своего профессионализма - в этом случае его оценка как возможность кандидата может быть достаточно объективной. Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, работник кадровой службы должен отдавать себе отчет в том, что специалист - какой бы квалификацией он ни обладал - в условиях полной утраты доверия к своим возможностям может принести серьезный вред органи-

зации. В этом случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора.

С течением времени все стандартные и традиционные подходы постепенно теряют свою ценность и авторитетность. Им на смену приходят свежие идеи, новые и нестандартные методики. Такая тенденция не смогла обойти стороной и рынок труда, благодаря чему множество руководителей современных фирм начали использовать не совсем обычные методы поиска и подбора персонала.

Таким образом, третье предложение - обратиться к таким нестандартным методам поиска сотрудников:

- поиск на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях;
- рекламная рассылка по электронным почтам в интернете (спам);
- подписка на каком-либо тематическом веб-ресурсе, который специализируется на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей;
- завлечение личного штата сотрудников с предоставлением премии для поиска специалистов;
- привлечение персонала различных специальностей из провинциальных регионов с низким уровнем жизни.

Наравне с такими необычными подходами поиска работников, довольно востребованы и нестандартные методы оценки персонала:

- диагностика при помощи компьютера;
- оценка по голосу соискателя;
- тщательное проведение анализа резюме кандидата на должность;
- оценка соискателя по его фотографии;
- оценивание кандидата по: поведению в условиях неформальной обстановки; результатам медицинского осмотра; рекомендациям с предыдущего места работы; итогам проведения психологических тестов.

Нестандартные методы подбора персонала подразумевают под собой проведение не совсем обычного собеседования с соискателем (интервью). Такие собеседования разделяются на несколько видов:

- case-интервью (оценка коммуникабельности и находчивости соискателя);
- проективное интервью (оценка индивидуального восприятия какой-либо определенной задачи, поставленной перед кандидатом на должность);

- структурированное интервью (получение ответов от соискателя на строго последовательные вопросы);

- провокационное интервью (основывается на предварительном отказе соискателю в работе и проведение оценки его дальнейшего поведения);

- brainteaser-интервью (кандидат на должность обязан решить логическую задачу или ответить на замысловатый вопрос);

- стрессовое интервью (проводится в необычном месте или в процессе собеседования соискателю задаются неожиданные вопросы).

Следовательно, можно сказать, что эффективная политика найма персонала должна включать в себя несколько последовательных этапов:

- планирование персонала - прогнозируются качественная и количественная потребности организации в персонале и сопоставляется реальная ситуация в организации с тем, чего хочется достичь с учетом имеющихся ресурсов;

- анализ должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма, составление профиля должности;

- определение способов найма исходя из ресурсов организации, анализ возможности использования ее внутренних трудовых ресурсов, анализ внешних источников;

- поиск персонала, передача подготовленной ранее на основе профиля должности информации о вакансии целевой аудитории по наиболее эффективным и экономичным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;

- подбор кандидатов - получение необходимой и достаточной информации о них (соответствие соискателей самым общим критериям, таким как возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы) и принятие решения о приглашении на собеседование или отказе от него;

- отбор, позволяющий выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для данной вакансии;

- адаптация нового сотрудника, чтобы он быстрее "вошел в должность", освоил свои обязанности, стандарты поведения, достиг приемлемого уровня эффективности деятельности.

В результате уменьшается количество возможных ошибок, формируется позитивный образ компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Человеческие ресурсы организации представляют собой совокупность разнообразных качеств и свойств людей, которые определяют их трудоспособность к производству благ, а также выступают обобщающим показателем развития производства.

Грамотное согласование экономических и социальных преобразований с потребностями людей приобретает особое значение в современных рыночных условиях в связи с перестройкой общей системы общественных взаимодействий. Главные преобразования происходят в социально-трудовой сфере, затрагивая при этом интересы людей и отражаясь на итоговых результатах экономического развития страны. В связи с этим, мобильность, гибкость, а также постоянная адаптация человеческих ресурсов к новым условиям экономического развития является очень важной организационной задачей на сегодняшний день.

Главной задачей при найме персонала на работу выступает удовлетворение спроса на работников организации как в количественном отношении, так и в качественном отношении.

Наем на работу представляет собой ряд направленных на привлечение кандидатов действий. При этом будущие работники организации должны обладать всеми качествами, необходимыми для достижения поставленных организацией целей. Процесс управления персоналом начинается с момента привлечения на работу.

Отбором персонала называют целенаправленный процесс изучения профессиональных и психологических качеств будущего работника в целях определения его пригодности для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте, а также выбора из наиболее подходящего сотрудника из совокупности претендентов с учетом его соответствия необходимой специальности, квалификации, а также его компетенций и личных качеств сфере и характеру деятельности организации.

Оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности.

На сегодняшний день можно выделить основные направления современных подходов к подбору и отбору персонала:

- поиск и отбор кадров рассматриваются в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой;
- процессы подбора и отбора кадров четко регламентированы;
- основные этапы процессов подбора и отбора кадров, а также используемые методы зависят от того, из каких источников организа-

ция планирует привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей;

- выбор методов, на основании которых организация проводит поиск и отбор кадров, определяется критериями, продиктованными соответствующими требованиями миссии организации и должности;

- выбор технологий, применяемых при подборе и отборе кадров, направлен на то, чтобы используемый комплекс методов позволил с максимальной точностью выяснить, насколько кандидат отвечает потребностям организации и требованиям должности.

На сегодняшний день в зарубежных странах управление персоналом является сферой деятельности руководящего состава организации, направленной на повышение эффективности работы организации при помощи повышения эффективности работы экономическими, правовыми, психологическими и другими методами с ее сотрудниками. Таким образом, за рубежом система управления персоналом включает в себя следующие этапы:

- организация системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение и совершенствование маркетинга персонала;
- определение кадрового потенциала, а также действительной потребности организации в персонале.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Анисимова И.Ю. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2015. - №11. – С.20-24.
- 2 Минина В.А. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2013. - №1. – С.84 -100.
- 3 Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. - 2014. – № 2. – С. 80-109.
- 4 Котова Л.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2015. - № 11. – С.34 - 50.
- 5 Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс. - М.: ГроссМедиа, 2015. – 433 с.
- 6 Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): методические указания – Пенза.: ПГУ, 2015. – 374 с.
- 7 Авилов А.И. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2015. - №9. – С.15.
- 8 Дырин С.И. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2015. - №9. – С.50 – 61
- 9 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 320 с.
- 10 Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2015. – 680 с
- 11 Барнгольц С.Б., Тация Г.М. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 347 с.
- 12 Арутюнов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 440 с.
- 13 Егоров С.Н. Управление персоналом. – Пенза: ПГУ, 2014. – 421 с.
- 14 Ламбен Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2015. – 296 с..
- 15 Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 308 с.
- 16 Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник. – М.:Инфра-М, 2015. - 418 с.

