

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ООО «Импульс»)

Студент

А.М. Манкулиев
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Манкулиев Аслан Мизамудинович

Тема работы: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ООО «Импульс»»).

Научный руководитель: Данилова Светлана Юрьевна.

Цель исследования – разработка мероприятий по улучшению организации процесса подбора и расстановки персонала.

Объект исследования – ООО «Импульс», основными видами деятельности которого являются розничная и оптовая торговля галантерейными товарами; одеждой, обувью; изделиями из меха, кожи; прочими непродовольственными потребительскими товарами.

Предмет исследования – управленческие и организационно-экономические отношения, определяющие влияние системы подбора и расстановки персонала на эффективность управления в ООО «Импульс».

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, теоретическое обобщение, статистическая обработка результатов, моделирование, индукция, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении оценки процесса подбора и расстановки персонала компании выявлены недостатки. Для их устранения предложено проектирование рабочего места, разработка профиля должности, построение структуры отбора персонала, разработка Положения о порядке подбора и расстановки кадров, программы адаптации работников. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности компании.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 10.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях	7
1.1 Понятие и особенности организации процесса подбора персонала..	7
1.2 Специфика расстановки персонала на современном предприятии .	14
2 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс»	20
2.1 Характеристика деятельности компании	20
2.2 Оценка процесса подбора и расстановки персонала компании	30
3 Разработка проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс».....	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала	41
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение	50
Список используемой литературы	53
Приложение А Анкета по определению удовлетворенности руководителей процессом подбора и расстановки кадров.....	57
Приложение Б Паспорт рабочего места.....	58
Приложение В Предлагаемый вариант шкалы оценки каждого критерия отбора	61

Введение

Процесс подбора, оценки и расстановки персонала является одной из самых значимых функций, но на практике иногда приобретает формальный характер, не учитывающий психологические особенности кандидатов и опирающийся на оценки сугубо деловых, профессиональных качеств кандидата (образование, стаж работы, занимаемые должности и т.д.). Это связано с тем, что в процессе реализации своих обязанностей отделы управления человеческими ресурсами в большинстве случаев не занимаются формированием коллектива, команды, а осуществляют механическую селекцию отдельных лиц с целью организации труда в одном и том же физическом и временном пространстве. И даже если задача формирования команды осознается администрацией, то в процессе отбора, оценки и расстановки применяются методы, которые, скорее всего, призваны выявить характерологические и интеллектуальные особенности кандидатов и тем самым их совместимость по этим критериям. Однако, как известно, совместимость подобного рода не является объединяющим людей фактором. Так как людей объединяют скорее их жизненные планы, цели и мировоззрение, мироощущение, а не индивидуальные особенности проявления их внешней активности.

Тенденции признаний отбора и найма как одних из наиболее значимых функций управления персоналом остаются больше иллюзорными, чем реальными и поэтому не приобретают необходимого в современных условиях характера стратегического мероприятия. Регрессорами на пути внедрения этих процедур являются неподготовленность работодателей к квалифицированному отбору, отсутствие валидных методик оценки кандидатов, неадекватная найму внешняя среда с оставшимся режимом прописки и слабо развивающимся рынком жилья. Ошибки при подборе новых работников могут привести к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий характеристиками, необходимыми для

успешного выполнения работы по специальности, имеет склонность к принятию ошибочных решений, а грамотно организованный подбор кадров дает в дальнейшем слаженную работу коллектива. Стил управления, базирующийся на формировании слаженного коллектива сотрудников безусловно выигрывает перед жестким стилем с неудачно подобранным персоналом, на который впоследствии необходимо производить дополнительные затраты по обучению и развитию. Стил управления, основанный на правильном подборе и расстановке персонала, где выбираются «лучшие из лучших», в большей степени определяет успех бизнеса. Сегодня монопольные рынки практически ушли в прошлое; только-только внедряющиеся новаторские идеи молниеносно копируются конкурентами. И в этой гонке за прибылью побеждает тот, кто создал и сплотил лучшую команду. Однако, распознать подходящего соискателя, выявить правдивую информацию из резюме – дело нелегкое, так как многие соискатели намеренно преувеличивают свои достоинства. Так, компания Wardhowell, занимающаяся подбором руководителей высшего звена, проводя оценку, выявила, что более половины кандидатов на руководящие должности отражают в резюме неверные сведения об образовании, квалификации, опыте работы. В связи с этим необходимо подходить к процессу подбора работников более тщательно и скрупулезно, с желательной разработкой методики подбора, включающей в себя разработку требований к каждой должности, методов тестирования, интервьюирования, ролевых и сюжетных игр и других необходимых процедур.

Проблему подбора и расстановки персонала в своих научных трудах отразили следующие ученые: А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, С.В. Иванова, М.И. Магура, Р.Д. Гудгард, Мартин Кляйнманн и др.

Методологическую основу бакалаврской работы составляют общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Импульс», основными видами деятельности которого являются розничная и оптовая торговля галантерейными товарами; одеждой, обувью; изделиями из меха, кожи; аксессуарами одежды и головными уборами; прочими непродовольственными потребительскими товарами.

Предмет исследования – управленческие и организационно-экономические отношения, определяющие влияние системы подбора и расстановки персонала на эффективность управления в ООО «Импульс».

Целью исследования является разработка мероприятий по улучшению организации процесса подбора и расстановки персонала.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях.
2. Провести анализ процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала ООО «Импульс».

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала организации: раскрыты понятие и особенности организации процесса подбора персонала и рассмотрена специфика расстановки персонала на современном предприятии.

Во второй главе рассмотрена характеристика предприятия ООО «Импульс», проведен анализ процесса подбора и расстановки персонала.

Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала и определению эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях

1.1 Понятие и особенности организации процесса подбора персонала

Персонал играет важную роль в достижении целей предприятия, или в оказании каких-либо работ или услуг, а также в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Главным фактором повышения конкурентоспособности и производительности предприятия является обеспечение его квалифицированными кадрами. Директора, кадровые отделы, агентства по подбору персонала заинтересованы, прежде всего, в поиске высококвалифицированных и исполнительных сотрудников, что ведёт к необходимости усовершенствования системы подбора персонала, его обучения и эффективного развития, направленного на повышение потенциала самого предприятия и повышение его конкурентоспособности на рынке. Кадровые технологии, а также службы по подбору персонала в последнее время расширили свои возможности.

Начальным этапом в управлении персоналом является подбор. С правильным подбором персонала закладывается фундамент успешной и эффективной деятельности компании.

В современной литературе существует много определений «подбор персонала». Так Н.П. Беляцкий определяет подбор как первичную «субстанцию» процедуры найма[3, стр.84].

Т.М. Тибилова дает следующее определение: «Подбор персонала – установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности»[11, стр. 74]. Она считает, что «понятие «подбор персонала» раскрывает суть деятельности рекрутера. Другими словами, в процессе подбора персонала оцениваются компетенции кандидатов на замещаемую вакансию. В определении данного термина также

перечисляются механизмы заполнения вакансии: ротация, выдвижение и набор (поиск и отбор кандидатов)»[11, стр.75].

С.А. Шапиро считает, что «подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей»[31, стр.102].

Ю.Г. Одегов дает следующее определение подбору персонала – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора – у этих же авторов называется «набор», или «recruitment»[18, стр. 325].

С.В. Шекшня считает, что подбор персонала – это «привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов»[32, стр.59].

М.Б. Курбатова считает, что подбор персонала – это «диагностика психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе»[26, стр.42].

Н.Г. Пономарева характеризует подбор персонала как «установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации»[21, стр.116].

Проанализировав все определения можно сделать обобщенный вывод, что подбор персонала – это поиск человека, который отвечает требованиям, предъявляемым к определенной должности или к выполнению конкретного вида работы.

Подбор персонала – функция, имеющая в настоящее время первостепенное значение. Цель подбора – укомплектование штата работниками, отвечающими квалификационным и требованиям профессиональных стандартов, а также имеющие цели, совпадающие с целями организации.

Однако, сегодня не все организации имеют возможность содержать в штате специалиста по персоналу. Малые и микро предприятия, как правило, пренебрегают закрытием таких функций как кадровая работа и управление персоналом, даже имея финансовые средства для закрытия функции. Все задачи и ответственность по подбору персонала берет на себя руководитель (учредитель) компании привлекая к процессу подбора заинтересованных лиц. Это могут быть, например, руководители подразделений, мастера на производстве. Не обладая нужным комплексом знаний в области подбора персонала, отсутствием системы и четкого алгоритма подбора, руководитель повышает вероятность совершения ошибки, на первичном этапе которая покажется незначительной, но в дальнейшем может повлечь за собой финансовые и другие затраты на решение возникших проблем.

Плохо организованный подбор кадров может привести также к таким нежелательным явлениям как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат в организации (склоки, конфликты, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж).

Подходов к подбору и оценке персонала существует достаточно много. Кратко рассмотрим их:

- разнарядка – направление человек на работу в обязательном порядке. Была очень распространена в советское время. В настоящее время практически не оправдывает себя;

- знакомство – работника принимают на работу «по знакомству». Данный тип распространен сейчас в государственных органах и частично в коммерческих компаниях. Содержит большие риски принять «не того человека»;

- случайный выбор – когда в компании пренебрегают необходимостью принять в штат специалиста по персоналу и подбор ведет

руководитель либо лицо, которому делегированы полномочия. Риск ошибки и недостаточного выбора;

- интуиция – часто используемый метод не только руководителями, но и специалистами по персоналу. Содержит риск принять человека, похожего на того, кто проводит собеседование, так как люди импонируют схожим с ними типажом. Профессиональные характеристики могут быть не замечены, так как будут перекрыты личностными;

- делегирование эксперту – один из лучших вариантов, так как эксперт обладает знаниями и навыками подбора. Лучше если это будет внутренний эксперт, знающий структуру и особенности компании изнутри. Внешняя экспертиза хороша как дополнительная;

- тестирование и анкетирование – глубокий подход, имеющий много преимуществ. Из минусов можно отметить затраты временные на разработку тестов и саму процедуру, возможность видеть личность, но не профессиональные компетенции, доступность некоторых тестов и возможность соискателю к ним подготовиться;

- интервью с использованием разных методик – один из лучших подходов, ответы на вопросы невозможно спрогнозировать и подготовить заранее. Минусы – освоение методик требует времени.

Подбор персонала подразделяется на внутренний и внешний. Внутренний – это «выращивание» кандидатов из «своих» работников. Внешний – поиск персонала из внешней среды.

Также подбор подразделяется на первичный и вторичный. Первичный – подбор работника из внешней среды посредством свободного найма. Вторичный – подбор работника из кадрового резерва. В кадровом резерве может состоять внешний сотрудник и по освобождении вакансии закрыть ее.

Подбор персонала должен включать в себя комплекс мероприятий, который обеспечивается методически, материально, ресурсно, программно. Также обязательно должны быть разработаны нормативные акты, регулирующие этот процесс. Научно-методическое обеспечение включает в

себя принципы, методы, критерии. Программное обеспечение включает в себя наличие оборудования и софта для реализации процесса подбора, автоматизирующее этот процесс и ускоряющее его. Материальное обеспечение – включение в бюджет компании финансирования на процессы подбора. Под ресурсным обеспечением можно понимать кадровые ресурсы для организации и проведения подбора. К ним относятся: руководители высшего звена, специалисты по кадрам, психологи, юристы, внешние эксперты.

Процедура подбора работников должна иметь четкий алгоритм и включать в себя последовательные действия, называемые этапами.

Обобщенно и кратко этапы процедуры подбора отражены на рисунке 1.

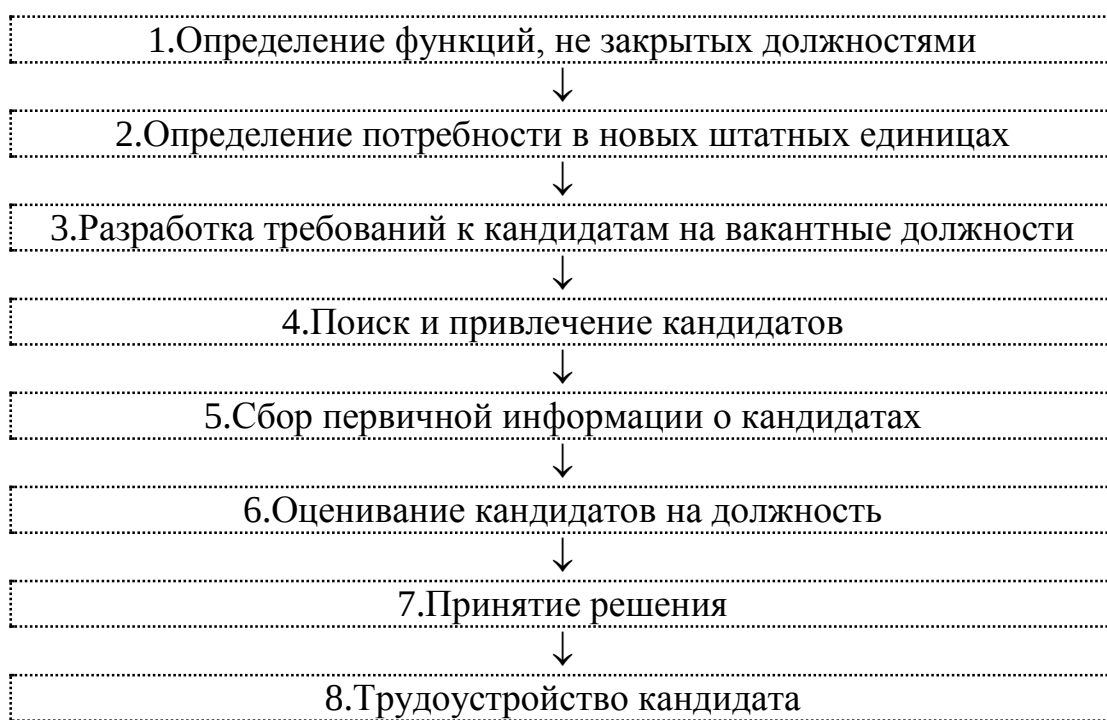


Рисунок 1 – Этапы процедуры подбора персонала

Для реализации каждого этапа существует свой набор методов.

На этапе определения функций, не закрытых должностями проводится анализ функционала, пересмотр должностных инструкций, положений об отделах и т.п. Выявляется «незакрытый» функционал.

На следующем этапе проводится пересмотр функций, перераспределение, ввод новых штатных единиц при необходимости.

На третьем этапе определяются требования к кандидатам на вакантные должности: профессиональные и личностные. За основу берутся квалификационные характеристики или требования профессиональных стандартов. Учитывается специфика компании, организационная культура и другие особенности предприятия. Может быть составлена карта компетенций или карта требований к должности.

На 4 этапе производится поиск и привлечение кандидатов. Для поиска используются различные источники:

- прямые – официальные и другие сайты, форумы, локальные источники, адресная рассылка, рекламные щиты, объявления, смс-сообщения, реклама на радио и ТВ и т.п.;

- косвенные – видеоигры, соревнования, видео на YouTube, рекомендательные карточки, ненавязчивый рекрутинг на неспециализированных мероприятиях, реклама на потребительских товарах, «участие в сообществах талантов», блоги, создание книги рассказов о ключевых сотрудниках и т.п.

Глобального различия между прямыми и косвенными источниками нет, но прямые направлены непосредственно на быстрый поиск работника, а косвенные содержат в себе посыл об успешности компании, и привлекают кандидата в несколько завуалированной форме.

На 5 этапе идет сбор первичной информации о кандидатах: рассматриваются резюме, предлагаются к заполнению анкеты, проверяются рекомендации, проводится мини-интервью по аудио-видеосвязи.

При прохождении 5 этапа соискатель выходит на 6 этап. Здесь проводится оценивание кандидатов на должность различными методами: интервью, тестирование, графологическая экспертиза, профайлинг, проверка на полиграфе, ролевые, сюжетные игры.

Раскроем некоторые методы поподробнее.

Геймификация – это подбор кадров, при котором используются игры различных видов. Это могут быть ролевые игры, где каждому дается некая роль, которую надо проиграть. В игре раскрываются многие личностные и профессиональные характеристики работников.

Бизнес-кейсы – это разработанные заранее ситуации, которые происходили или могут происходить в период деятельности работника. В бизнес-кейсе соискатель должен найти верные или эффективные варианты выхода из разработанной ситуации.

Групповое интервью необходимо при массовом подборе персонала, оно не является глубоко раскрывающим стороны соискателя, а направлено на экономию времени на подбор.

Профайлинг – это оценка и прогнозирование поведения человека, базирующаяся на анализе его мимики, жестов, черт лица, вербального и невербального поведения.

Хронологическое интервью отражает хронологию событий в жизни соискателя.

Графологическая экспертиза дает возможность охарактеризовать соискателя через его почерк. При совмещении с профайлингом результаты более достоверные.

Этап 7. Составляется примерный портрет кандидата, который накладывается на шаблон требований к должности или карту компетенций. При максимальном совпадении принимается решение о закрытии вакансии.

На последнем 8 этапе проводятся стандартные кадровые процедуры – ознакомление с ЛНА, проведение инструктажей, оформление трудового договора, приказа о приеме на работу.

Принцип подбора кадров на основании их профессиональных, деловых и нравственных качеств реализуется посредством:

- выдвижения и продвижения кадров на основе исключительно их профессионального мастерства, компетентности и личных заслуг;

- объективности руководителей при определении уровня профессионализма и компетентности работников и принятии на этой основе соответствующих кадровых решений;
- организации «прозрачной» системы конкретных и ясных критериев оценки профессиональных, деловых и нравственных качеств при подборе и расстановке кадров;
- полной ликвидации субъективизма и протекции при назначениях на общественно значимые должности;
- активного использования легитимных кадровых технологий оценки персонала – конкурсов, испытаний, аттестаций, квалификационных экзаменов и прочего[14, стр. 80].

После заключения трудового договора и оформления приказа работник задействуется в расстановке кадров. В следующем параграфе рассмотрим специфику расстановки персонала.

1.2 Специфика расстановки персонала на современном предприятии

В современных реалиях эффективность работы организации во многом зависит от качества подбора и расстановки кадров. Руководитель обязан уметь выявить в какой степени используются трудовые ресурсы, оптимальна ли существующая структура кадров, с целью решения поставленных задач на предприятии. Поэтому расстановка кадров – это одна из наиболее значимых задач в управлении персоналом. Сотрудник, работающий на «своем месте», реализует максимальную отдачу. В этом случае может повышаться производительность труда, улучшаться психологический климат, мотивация[13].

Процесс подбора и расстановки персонала стоит начинать с выявления потребности в кадрах на предприятии, анализа рынка труда и составления нового плана организации. Создано достаточное количество способов и

методов решения поставленной задачи. Однако ни одна из методик не гарантирует стопроцентного результата. Для каждой отдельно взятой организации существует индивидуальный подход к управленческим решениям в данной сфере. Огромное значение имеют ранее принятые решения, стиль руководства, общая составляющая организации, методы управления персоналом и некоторые другие факторы на предприятии.

Расстановка кадров на предприятии – сложная, но выполнимая задача. Если отнестись к ней с должным вниманием, то можно получить достаточно подробное понимание в распределении персонала. Существует определение кадрового плана – это система сведений кадрового планирования, в котором отражены запланированные изменения в составе организации и или появление новых должностей. Кадровый план создаётся для применения его к подразделениям организации. Несмотря на то, что кадровый план отражает потребность в новом персонале и уточняет расписание штата организации, он не является основной системой кадрового планирования персонала. При его создании необходимо опираться на экономические параметры организации и целеполагания развития фирмы. Необходимо сосредоточить максимум внимания на долгосрочном найме сотрудников и их координации. Такой подход сможет принести максимум эффективности и минимум затрат на подготовку новых кадров. В составлении кадрового плана может помочь тактическое (на краткосрочную перспективу) и стратегическое (на долгосрочную перспективу) планирование кадрового вопроса[20].

Многие полагают, что планирование состоит только из создания вакантного места в организации. Но такой подход неверен. Нужно учитывать не только нужду предприятия в новых кадрах, но и более глубокий анализ создавшейся ситуации. Например, учитывать сезонность явления, характер грядущих нововведений, законодательные изменения, конъюнктуру рынка труда, кадровую политику организации и другие немаловажные факторы. Требуется особое внимание анализу. Также следует учитывать фактор времени[20].

Расстановка персонала – это рациональное распределение работников по рабочим местам, соединения их в структурные подразделения по различным принципам в соответствии со структурой и системой разделения труда.

Цели расстановки персонала отражены на рисунке 2.

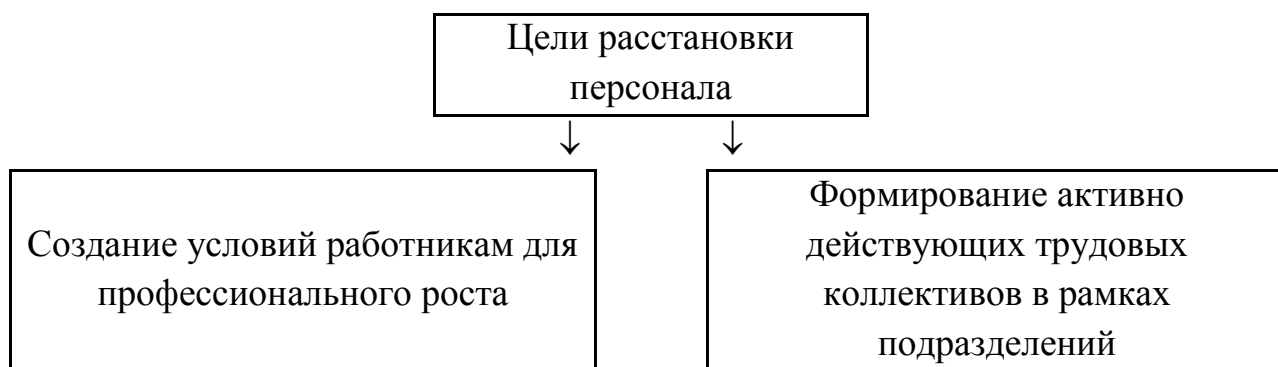


Рисунок 2 – Цели расстановки персонала

Если расстановка произведена правильно, то обеспечивается слаженная работа коллектива и выполнение поставленных задач.

Условия расстановки персонала включают в себя:

- равномерную и полную загрузку работников;
- использование персонала в соответствии с предъявляемыми к должности требованиями;
- обеспечение взаимозаменяемости работников;
- ответственность каждого за результат своей деятельности.

Расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости (рисунок 3).

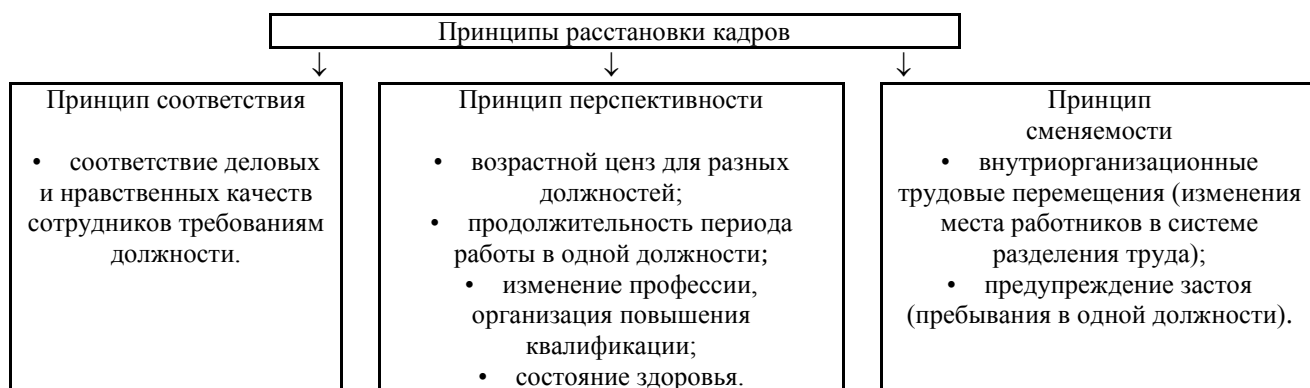


Рисунок 3 – Принципы расстановки кадров

Для осуществления эффективности расстановки персонала необходимо распределение персонала по категориям: рабочие, руководители, специалисты и исполнители (служащие). Для некоторых категорий персонала существуют нормативы численности. Они разработаны и утверждены еще с советских времен. Сейчас некоторые нормативы пересматриваются в соответствии с новыми условиями труда: механизацией, автоматизацией. Также нормативы можно утвердить локальным нормативным актом, предварительно проведя хронометраж рабочего времени. Для расчета численности любой категории работников необходимо учитывать и принимать во внимание виды деятельности, средства труда, нормы обслуживания, количество смен, количество работ, количество рабочих мест, порядок обслуживания, планы производства, форма организации труда (индивидуальная, групповая), периодичность выполнения работ и т.п. Локальным документом в компании, отражающим расстановку сил предприятия является штатное расписание. В нем в табличной форме располагаются наименования должностей с количеством штатных единиц, объединенных в структурные подразделения или существующих автономно.

Рассмотрим более подробно методы объединения людей в подразделения.

Метод 1. Количественный. Это объединение людей по количеству независимо от идентичности функционала. В этом методе главным

критерием служить норма управляемости, которая, в свою очередь, зависит от важности и сложности работы, от характера работы, от широты функционала. Для сложных работ, для работ с разносторонним функционалом норма управляемости – от 4 до 6 человек. На работах средней сложности норма составляет от 8 до 10 человек. Для простых и узкофункциональных работ норма допускает до 15 человек. Однако, эти нормы не всегда соблюдаются и на простых работах объединяются до 20-30 человек.

Метод 2. Функциональный. Работники объединяются в группы для выполнения идентичного или схожего функционала. Это самый распространенный метод, так как часто можно наблюдать в компаниях отделы бухгалтерии, кадров, продаж и т.п.

Метод 3. Сменный. Работники объединяются по этому методу для того чтобы проводить работу в одно и то же время. Например, на заводе могут быть первая и вторая смены, в магазине – работа в режиме 2 дня через 2.

Метод 4. Проектный. Работники объединяются по этому методу для того, чтобы провести работу по одному проекту. Это могут быть разные по профессии работники или работающие по одной специальности.

Метод 5. Совещательный. Работники объединяются по этому методу для того, чтобы решить какую-либо важную проблему, либо возникший срочный вопрос. Как правило, такой метод является временным, так как работники продолжают работу на своих основных местах и в других подразделениях. Надо отметить, что объединение в подразделения может быть не только по 1 методу, но и по 2-3 одновременно. Так, например, количественно-функциональный или функционально-сменный и т.п.

Для каждого подразделения целесообразно разрабатывать локальный нормативный акт – положение о подразделении, включающий в себя структуру, цели, задачи, функции. В Положениях в обязательном порядке учитывается специфика компании, род деятельности. Также должна быть

единая методика составления таких видов документов. В основе их разработки стоит анализ объема и содержания выполняемых работ.

Часто для эффективной расстановки работников используется профильный метод. В его основе лежит каталог характеристик – это требования, предъявляемые к должности для эффективного выполнения работы. Характеристики подразделяются на категории. Каждому уровню требований отвечает определенный уровень качеств работника. В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров[25]. Расстановка кадров должна учитывать и психофизиологическую составляющую. Она состоит в том, чтобы нравственные и психофизиологические характеристики работников совпадали с требованиями, предъявляемыми к должности. Соблюдение соотношения взрослых и молодых сотрудников является значимым условием формирования трудового коллектива. Если в коллективе работают люди преимущественно одного возраста, то происходит тенденция замыкания на возрастных интересах. При организации коллектива из работников разных возрастов формируются разные типы увлечений, и коллектив становится более активным и жизнеспособным. Старшие обучают профессиональному мастерству и помогают младшим сотрудникам, завоевывая авторитет, уважение и доверие.

Выводы. При правильном подборе и расстановке работников обеспечивается построение эффективного трудового процесса, устанавливаются оптимальные нормы труда, происходит рациональное использование трудовых ресурсов, формируется объективная система оплаты и стимулирования работников, повышается производительность труда, поддерживается необходимый уровень дисциплины труда, регламентируется режим труда и отдыха. Все вместе это создает безопасные и благоприятные условия труда для работников и успешную деятельность компании.

2 Анализ процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс»

2.1 Характеристика деятельности компании

Общество с ограниченной ответственностью «Импульс» (ООО «Импульс») является юридическим лицом.

Деятельность ООО «Импульс» регулируется Конституцией РФ, федеральными законами, различными нормативно-правовыми документами и законодательными актами РФ и города Москвы. Основным закон, регулирующий деятельность компании – это Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) "Об обществах с ограниченной ответственностью"[30].

Предприятие является самостоятельным объектом, имеющим права и обязанности. ООО «Импульс» действует на основании Устава. В Уставе компании содержатся сведения о наименовании юридического лица, его организационно-правовой форме, видах деятельности, месте его нахождения, порядке управления деятельностью юридического лица и другие. Компания зарегистрирована Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы России №46 по г.Москве 18.10.2005г. Юридический адрес компании: 125373, Москва, Походный проезд, домовладение 3, стр.2.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанность, может быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и гражданские обязанности, необходимые для осуществления видов деятельности, определенных Уставом ООО «Импульс». Общество имеет банковские счета на территории Российской Федерации. Общество имеет печать, штампы и бланки со своим наименованием. Руководителем является Рацыгина Виктория Юрьевна – директор.

Цель общества - осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Для достижения целей общество, в соответствии с законодательством Российской Федерации, осуществляет следующие виды деятельности:

1. Розничная торговля головными уборами; нательным бельем; аксессуарами одежды: перчатками, галстуками; обувью и изделиями из меха, кожи.

2. Оптовая торговля галантерейными товарами; одеждой, обувью; аксессуарами одежды и головными уборами; прочими непродовольственными потребительскими товарами.

Общество может осуществлять иные виды деятельности и оказывать другие услуги физическим и юридическим лицам в различных областях хозяйственной и производственной деятельности, если они не противоречат законодательству.

Все перечисленные виды деятельности осуществляются обществом в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Проанализирована структура предприятия, штатная численность, основные организационно-экономические показатели деятельности, определены внешняя и внутренняя среды организации, определена миссия, а также технологическая организация в компании.

Организационная структура в ООО «Импульс» линейно-функциональная.

Она представлена на рисунке 4.

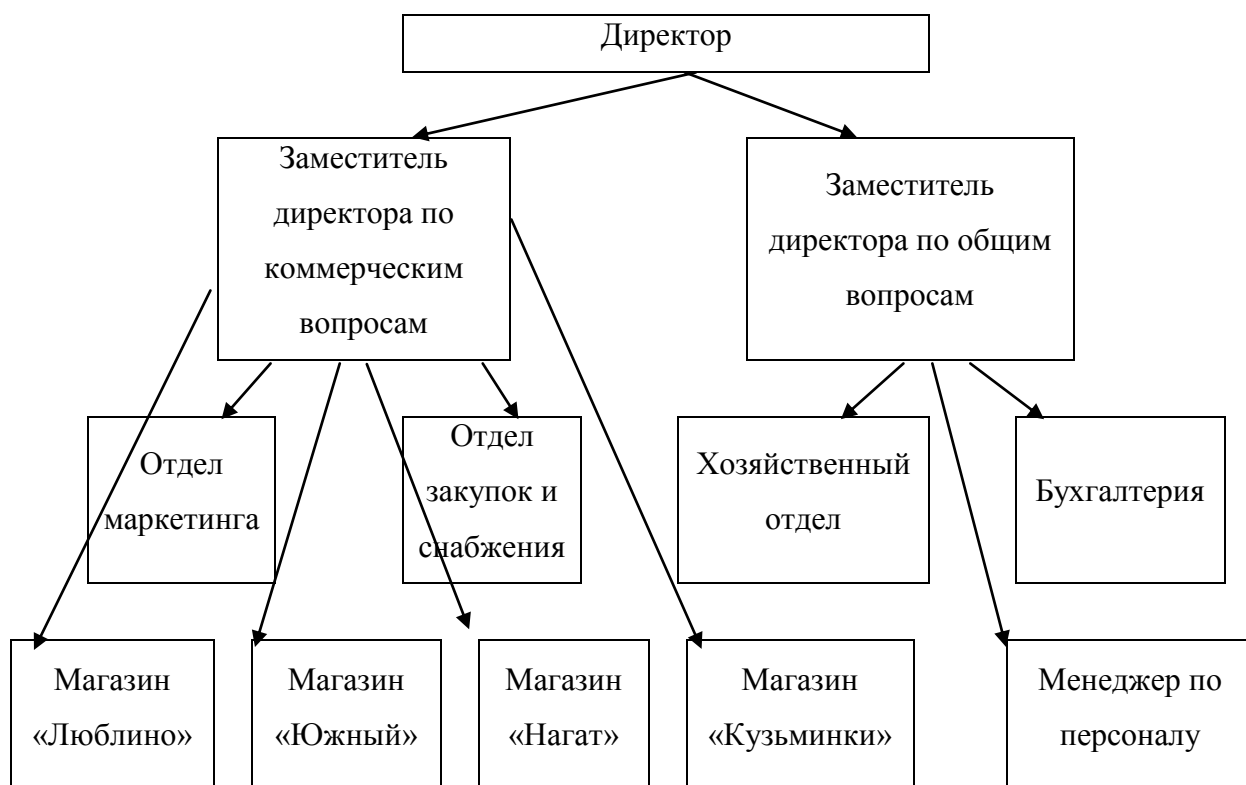


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Импульс»

Структура персонала подразделяется на следующие категории:

- руководители – осуществляют текущее и стратегическое руководство компанией;
- специалисты – закрывают функции по снабжению, логистике, управлению различными видами деятельности;
- продавцы-консультанты – занимаются продажей товаров;
- рабочие – осуществляют уборку помещений, территории, перевозки и другую неквалифицированную работу.

Управляющие магазинами. Организуют деятельность работников и управление процессами продаж в магазинах. Занимаются вопросами маркетинга, рекламы магазина, а также развивают и координируют связи с корпоративными клиентами. Они находятся в подчинении заместителя директора по коммерческим вопросам.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет и отчетность. Осуществляет все расчеты по заработной плате и удержания из нее, осуществляет контроль за корректным распределением ФОТ, производит оплату налогов, страховых взносов. Главный бухгалтер несет ответственность за всю работу бухгалтерии. В его обязанности входит сдача отчетности компании в различные органы.

Отдел маркетинга. Занимается планированием сбыта товара, объемов продаж, а также регулирует вопросы экономического развития. Несет ответственность за проведение рекламных кампаний, направленных на продвижение товара. Отвечает за поддержку лояльности своих потребителей.

Отдел закупок и снабжения. Ведет учет приобретенного товара, учет материальных ценностей, материалов, быстроизнашивающихся предметов. Отвечает за расчеты с поставщиками.

Менеджер по персоналу осуществляет организацию работы по оформлению трудовых отношений с работниками, подбор и расстановку кадров. Осуществляет кадровое делопроизводство компании, проводит работу по оценке деловых качеств сотрудников, по изучению соответствия работников занимаемым должностям. Организует и проводит адаптационные мероприятия с вновь принятыми работниками.

Продавцы обслуживают клиентов, обеспечивают выкладку товаров, консультирование покупателей по свойствам товаров, ценовой политике, акциям, осуществляют финансово-кассовое обслуживание клиентов, финансовый учет, обслуживание кассовых аппаратов. Подчиняются управляющим магазинами.

Рабочие осуществляют уборку служебных помещений и прилегающей территории. Находятся в подчинении руководителя хозяйственного отдела.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Импульс» за 2017-2019 годы наглядно отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ИМПУЛЬС» за 2017-2019 годы

Показатели	Годы			Изменение			
				2017-2018гг.		2018-2019гг.	
	2017	2018	2019	Абс.изм (+/-)	Темп прир, %	Абс. изм (+/-)	Темп прир, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	89325,00	85642,00	84954,00	-3683,00	-4,12	-688,00	-0,80
Себестоимость продаж, тыс. руб.	68372,00	67965,00	66895,00	-407,00	-0,60	-1070,00	-1,57
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	20953,00	17677,00	18059,00	-3276,00	-15,63	382,00	2,16
Управленческие расходы, тыс. руб.	281,00	223,00	220,00	-58,00	-20,64	-3,00	-1,35
Коммерческие расходы, тыс. руб.	485,00	476,00	452,00	-9,00	-1,86	-24,00	-5,04
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	20187,00	16978,00	17387,00	-3209,00	-15,90	409,00	2,41
Чистая прибыль, тыс. руб.	7525,00	6564,00	5893,00	-961,00	-12,77	-671,00	-10,22
Основные средства, тыс.руб.	11380,00	11450,00	12431,00	70,00	0,62	981,00	8,57
Оборотные активы, тыс.руб.	14235,00	12018,00	13258,00	-2217,00	-15,57	1240,00	10,32
Численность ППП, чел.	50,00	53,00	54,00	3,00	6,00	1,00	1,89
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	39123,00	40068,00	41472,00	945,00	2,42	1404,00	3,50
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1786,50	1615,89	1573,22	-170,61	-9,55	-42,66	-2,64
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	782,46	756,00	768,00	-26,46	-3,38	12,00	1,59
Фондоотдача (стр1/стр8)	7,85	7,48	6,83	-0,37	-4,71	-0,65	-8,63
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,28	7,13	6,41	0,85	13,56	-0,72	-10,08
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	22,60	19,82	20,47	-2,78	-12,28	0,64	3,24
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	29,20	24,73	25,73	-4,47	-15,32	1,01	4,07
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	77,40	80,18	79,53	2,78	3,59	-0,64	-0,80

Из таблицы 1 можно сделать выводы, что рентабельность продаж снижается с 2018 года на 12,28%, а затем в 2019 увеличивается на 3,24%. Затраты на рубль выручки увеличиваются в 2018 году на 2,78%, а в 2019 году снижаются на 0,8%. Также небольшую тенденцию к увеличению имеет

прибыль от продаж – на 2,41%, тогда как в 2018 году она существенно снизилась по отношению в 2017 году – на 15,9%. Также тенденцию к снижению имеют показатели чистой прибыли. Фонд оплаты труда повысился за счет увеличения численности работников на 1 человека в 2019 году и за счет индексации. Среднегодовая заработная плата работающего в 2018 году снижалась на 3,38%, а в 2019 году увечились на 1,59% за счет индексации.

Основные средства увеличились на 8,57% за счет приобретения новых витрин для выкладки товаров.

Снижение организационно-экономических показателей ООО «Импульс» с 2017 по 2019 год представлено на рисунке 5.

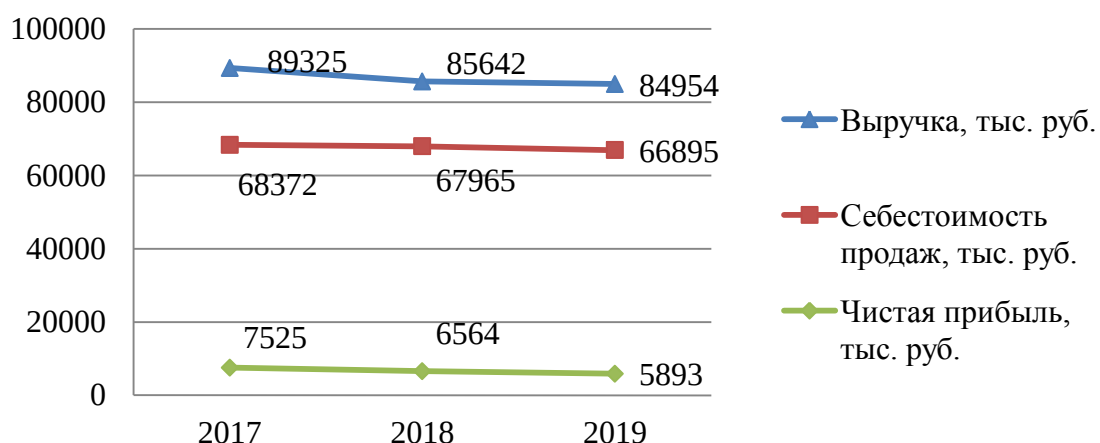


Рисунок 5 – Динамика организационно-экономических показателей

В ООО «Импульс» проведен анализ персонала по категориям. Он представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Категории персонала

	2017г.		2018г.		2019г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
1	2	3	4	5	6	7
Руководители	1	2%	1	2%	1	2%
Заместители руководителя	2	4%	2	4%	2	4%

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Руководители отделов, управляющие магазинами	6	12%	7	13%	7	13%
Главный бухгалтер	1	2%	1	2%	1	2%
Ведущие специалисты	3	6%	3	6%	3	6%
Специалисты	7	14%	9	17%	9	17%
Товароведы	4	8%	4	8%	4	7%
Продавцы-консультанты	16	32%	16	30%	17	31%
Рабочие	10	20%	10	19%	10	19%
Всего	50	100%	53	100%	54	100%

Из таблицы 2 видно, что структура персонала практически не менялась за три исследуемых года. В 2017-2018 годах увеличилось количество руководителей отделов. Это произошло в связи с тем, что в отдельные структурные подразделения были выделены отдел закупок и снабжения в 2017 году и отдел маркетинга в 2018 году. В этой же связи увеличилось и количество специалистов. Они приняты на работу в вышеуказанные отделы. В 2017 году был принят на работу рабочий (водитель). В 2019 году был принят дополнительно продавец, работающий по «скользящему» графику.

Проведенный анализ персонала по категориям показывает, что в ООО «Импульс» продавцы – это преобладающая категория так они являются персоналом основных видов деятельности.

На втором месте стоят специалисты. Они организуют расчетную деятельность, снабженческий процесс и другие функции.

Руководство по численности – на третьем месте, обслуживающий персонал и рабочие – на четвертом.

Важную роль для характеристики кадрового потенциала компании имеет возраст работников. Анализ персонала по возрасту представлен в таблице 3 и на рисунке 6.

Таблица 3 – Возрастная структура персонала за 2017-2019г.г.

Возраст	2017		2018		2019		Темп прироста	Темп прироста
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2018/2017	2019/2018
До 30 лет	19	38%	22	42%	21	39%	116%	95%
31 – 40 лет	23	46%	24	45%	26	48%	104%	108%
41- 50 лет	8	16%	7	13%	7	13%	88%	100%
Всего	50	100%	53	100%	54	100%	106%	102%

Анализ показывает, что в структуре кадрового состава по возрастному принципу во всех периодах преобладают сотрудники среднего возраста (от 31 до 40) лет, на их долю приходится 45-48%. Второе место занимает молодежь (до 30 лет) – 38-42%, что наилучшим образом влияет на работу компании. Проведя анализ темпов прироста видно, что коллектив не состаривается, а омолаживается. Однако в последнем периоде произошло снижение омоложения коллектива на 5% за счет того, что некоторые работники перешли 30-летний рубеж. В целом, на работе организации это не сказывается отрицательно, так как это категория работников, отработавших в организации более 1 года, а значит, они уже имеют опыт и прошли адаптацию.

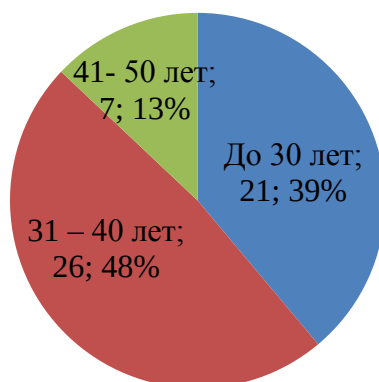


Рисунок 6 – Структура персонала по возрасту в 2019 году

Также большое значение для характеристики кадрового потенциала имеет стаж работы сотрудников именно в исследуемой компании. Проведен анализ персонала по количеству лет стажа работы в организации. Он представлен на рисунке 7.

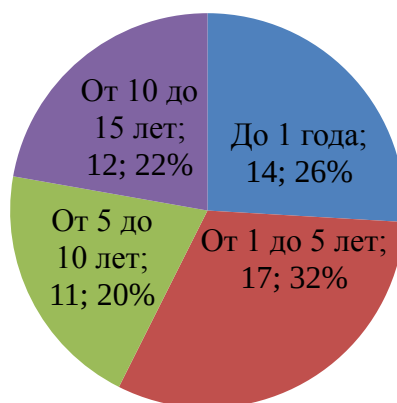


Рисунок 7 – Структура персонала по стажу работы

Анализ состава сотрудников по стажу показал, что они распределены практически равномерно. Но надо сделать акцент на том, что за период с октября 2018 года по август 2019 года произошла значительная смена кадров. Из организации уволились 14 человек и на смену им были приняты другие работники. Необходимо отметить, что в категорию от 10 до 15 лет (22%) входят в основном руководители, заместители, начальники отделов и главный бухгалтер. В категорию до 1 года входят работники основных видов деятельности (продавцы) и рабочие.

Далее необходимо сделать анализ показателей выбытия персонала за 2017-2019 годы, а также рассчитать показатель текучести кадров за три последних года. Данные приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Причины и количество выбивших работников за 2017-2019г.г.

Причина	2017	2018	2019
Соглашение сторон	2	1	2
Собственное желание	4	5	13
Уход на военную службу	1	1	0
Нарушения трудовой дисциплины	0	0	0
Уважительные причины другого характера	2	1	1
ИТОГО:	9	8	16
Среднесписочная численность	50	53	54

По данным таблицы 4 можно определить показатель текучести персонала. Норма для такого показателя – 5%. При повышении этой нормы работодатель должен провести анализ текучести для определения причин излишнего выбытия работников. Расчет показателя следующий: отношение выбывших по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников за период.

Рассчитаем показатель текучести за 2017-2019г.г. Результаты приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели текучести кадров за 2017-2019г.г.

Период	Расчет	Показатель текучести (%)
2017	$(4+0)/50 \times 100$	8,00
2018	$(5+0)/53 \times 100$	9,43
2019	$(13+0)/54 \times 100$	24,07

Из таблицы 5 видно, что данный показатель выше нормы во всех периодах. Необходимо отметить, что за 2017-2018 годы он был несколько стабилен, а в 2019 году резко увеличился. Это увеличение произошло из-за введения новой системы продаж и новой системы стимулирования труда работников.

Проанализируем размер фонда оплаты труда и среднюю заработную плату сотрудников. Фонд оплаты труда включает в себя оклады в соответствии со штатным расписанием, доплаты различного характера, надбавки и стимулирующие выплаты, отпускные и пособия по болезни за счет средств страхователя, а также премии. Размер фонда оплаты труда и средняя заработная плата сотрудников ООО «Импульс» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели ФОТ и средней заработной платы за 2017-2019г.г.

Наименование	2017г.	2018г.	2019г.	Темп роста 2018/2019гг. (%)
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39123	40068	41472	3,50
Среднесписочная численность персонала, чел.	50	53	54	1,89
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	782,46	756,00	768,00	1,59
Среднемесячная заработная плата работника (по ФОТ), тыс. руб.	65,2	63,0	64,0	1,59

Анализируя таблицу 6, делаем вывод, что ФОТ в 2018-2019г.г. вырос на 3,5% за счет увеличения количества работников на 1 человека. В 2017 году показатель составлял 65,2 тыс.руб., в 2018 году он снизился на 2,2 тыс.руб. и составил 63,0 тыс.руб., а в 2019 году стал увеличиваться небольшими темпами и достиг 64,0 тыс.руб.

2.2 Оценка процесса подбора и расстановки персонала компании

Для оценки процесса подбора и расстановки персонала проанализируем работу кадровой службы. Функции по управлению персоналом и кадровому делопроизводству в исследуемой компании обеспечивает менеджер по персоналу, работающий удаленно и приезжающий в компанию 3 раза в неделю. Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно директору ООО «ИМПУЛЬС».

Основными задачами менеджера по персоналу являются:

- организация работы по оформлению трудовых отношений с работниками;
- организационное обеспечение деятельности организации по подготовке проектов приказов и распоряжений по кадровым вопросам, основной деятельности;
- подготовка документов к аттестации, конкурсам;
- подбор и расстановка кадров;
- формирование и ведение банка данных кадровой информации, ведение кадрового учета;
- изучение и оценка деловых качеств работников, изучение соответствия работников занимаемым должностям;
- обеспечение взаимодействия со структурными подразделениями по вопросам правового положения работников и другие цели.

Менеджер по персоналу ведет кадровую документацию в соответствии с действующим законодательством РФ. Для оценки процесса подбора и расстановки персонала анализируем документы кадровой службы, имеющиеся в наличии:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о структурных подразделениях;
- структура компании;
- штатное расписание;
- штатная расстановка;
- должностные инструкции.

В локальном нормативном акте (далее – ЛНА) «Правила внутреннего трудового распорядка» (далее – ПВТР) в разделе 2 «Прием и перевод работников» отражены процессы приема. Пункт 2.1 гласит, что прием новых работников на вакантные места в штатном расписании осуществляется на основании изучения профессиональных и личных качеств претендентов, их

документов. В пункте 2.2 отражен перечень документов, предъявляющим соискателем при приеме на работу. В основном, в разделе 2 ПВТР, отражены процессы приема на работу, обязательные документы, необходимы при приеме, правила ознакомления с ЛНА, правила перевода на другую работу в соответствии с действующим законодательством. Правила подбора и расстановки кадров в ПВТР не отражены.

Структура компании в форме схемы отражает совокупность подразделений ООО «Импульс» и их взаимосвязей между собой.

Положения о структурных подразделениях содержат в себе информацию о структуре подразделения и его плановой штатной численности. На основании этих документов можно определить количество штатных единиц в каждом структурном подразделении.

Также расстановку штатных единиц всей компании можно увидеть в штатном расписании, а расстановку сотрудников и наличие вакансий в документе «Штатная расстановка». Все вышеперечисленные документы использует менеджер по персоналу при подборе и расстановке.

Стоит отметить, что в компании отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий процессы поиска, подбора, отбора, найма и расстановки персонала. Отсутствие такого документа отрицательно влияет на процессы подбора, отбора, найма и расстановки в связи с тем, что нет систематизации этих процессов, не прописаны критерии, порядок, сроки и другие важные моменты. Процесс подбора и расстановки персонала осуществляет менеджер по персоналу на основании своего опыта и, конечно, действующего законодательства.

После исследования документов была проведена неструктурированная беседа с менеджером по персоналу. Из беседы были сделаны следующие выводы и определен алгоритм подбора персонала:

1. Проводится сравнение плана по человеческим ресурсам с фактической численностью персонала. При наличии открытых вакансий объявляется набор персонала.

2. Проводится анализ каждой вакансии в части ее функционала и соответствующих требований к должности. Для этого изучается должностная инструкция работника, в которой отражены функции и квалификационные требования. Далее по этим требованиям будет проводиться отбор.

3. Следующим шагом является объявление о вакантной штатной единице, которое размещается в СМИ и информация также передается по сотрудникам через вывешивание объявлений на стендах и при личных беседах. С этого момента начинается поиск персонала. Поиск проводится разными методами.

Первым методом, используемым менеджером по персоналу является внутренний поиск персонала – поиск среди сотрудников. Ему отдается предпочтение из-за того, что он низкокзатратен, а также в связи с тем, что от сотрудников, рекомендующих соискателя, можно получить некую характеристику на предполагаемого работника или даже поручительство за него.

Вторым методом является подбор через СМИ. В этом случае на менеджера по персоналу ложится большая нагрузка из-за большого количества откликов на вакансию. Эти отклики необходимо отработать и выбрать наиболее подходящие резюме. При этом методе практически невозможно получить какую-либо характеристику на работника, которой можно было бы доверять, и вся ответственность за подбор лежит на менеджере по персоналу.

4. При получении отклика на вакансию менеджер по персоналу приглашает соискателя на предварительную беседу, которую проводит сам в единственном лице. При проведении предварительной беседы менеджер дает оценку соискателю и принимает решение о пропуске его на собеседование с руководителем. Минус этого шага в том, что менеджер по персоналу может субъективно оценить кандидата и не допустить «хорошего» работника во второй этап или наоборот.

5. Далее, после подбора, проводится второй этап. Это отбор кандидатов. На этот этап допущены соискатели, прошедшие предварительное собеседование с менеджером по персоналу. Они проходят собеседование с непосредственным руководителем (начальником отдела, управляющим магазином) и директором компании. На этом собеседовании также присутствует менеджер по персоналу. По результатам этого собеседования директором, руководителем и менеджером по персоналу проводится совместная оценка соответствия кандидата требованиям к должности. Если кандидатов несколько, то методом голосования определяется лучший из них.

6. После проведенных двух процедур: подбора и отбора начинается процедура найма работника. Работник знакомится с ЛНА работодателя, дает согласие на обработку своих персональных данных, подписывает трудовой договор. В трудовой договор, как правило, включается условие об испытании сроком до 3-х месяцев. Менеджер по персоналу после подписания договора у директора подготавливает приказ о приеме на работу и формирует личное дело на работника.

Схематично краткий алгоритм подбора персонала отражен на рисунке 8.



Рисунок 8 – Краткий алгоритм подбора персонала

Расстановка кадров в компании является оптимальной тогда, когда в компании существует разработанная и утвержденная система распределения и все работники распределены по рабочим местам согласно этой системе. При этом личные и профессиональные качества работника должны соответствовать требованиям, предъявляемым к должности.

При расстановке работников в ООО «Импульс» используется профильный метод. Согласно этому методу сравниваются требования к должности и личные качества работника. Личные качества подразделяются на критерии. Каждая категория должностей оценивается по определенным критериям, например, категория «руководители» оценивается по следующим критериям:

- квалификация;
- деловые качества;
- лидерские способности;
- аналитические способности;
- способность к обучению;
- работоспособность и некоторые другие.

Категории работников «специалисты», «рабочие» оцениваются по другим критериям. Например, продавцы-консультанты оцениваются в ООО «Импульс» по следующим критериям:

- квалификация;
- знание товара;
- общительность;
- стрессоустойчивость;
- целеустремленность;
- ответственность;
- терпение;
- эмпатия и умение разделять эмоции с покупателем;
- умение хорошо выглядеть;

- понимание психологии;
- арифметические способности;
- способность к обучению;
- вежливость;
- находчивость.

Степень соответствия определяется по показателям, по которым работник соответствует или не соответствует. Таким методом можно оценить работника и получить достоверные результаты. Менеджер по персоналу анализирует должностные инструкции, которые однотипны и применяются во всех четырех магазинах. Оценка персонала происходит с учетом специфики магазина и психологическими особенностями управления коллективом. Проводят оценку коллективно в следующем составе: директор компании, руководитель структурного подразделения, в котором трудится работник и менеджер по персоналу. Каждый из оценивающих определяет по 10-балльной шкале соответствие работника вышеуказанным критериям. Затем результаты сверяются, суммируются, и выводится среднее значение.

На рисунке 9 отражена диаграмма соответствия одного из продавцов-консультантов требованиям к должности. Она представлена на следующей странице.

Таким способом проводится оценка каждого работника. В целом она хороша, но минус ее в том, что нет четкой шкалы оценки каждого критерия отбора. Оценка проводится субъективно руководителями совместно с менеджером по персоналу, а значит, вероятность ошибки увеличивается. Квалификация работника оценивается по шкале - да/нет. Затем по каждому работнику показатели суммируются. Разработаны минимальные и максимальные значения, в пределах которых должны быть фактические показатели работника. Если же фактические показатели выходят за рамки такого «коридора», то в этом случае проводится беседа с работником по полученным результатам.

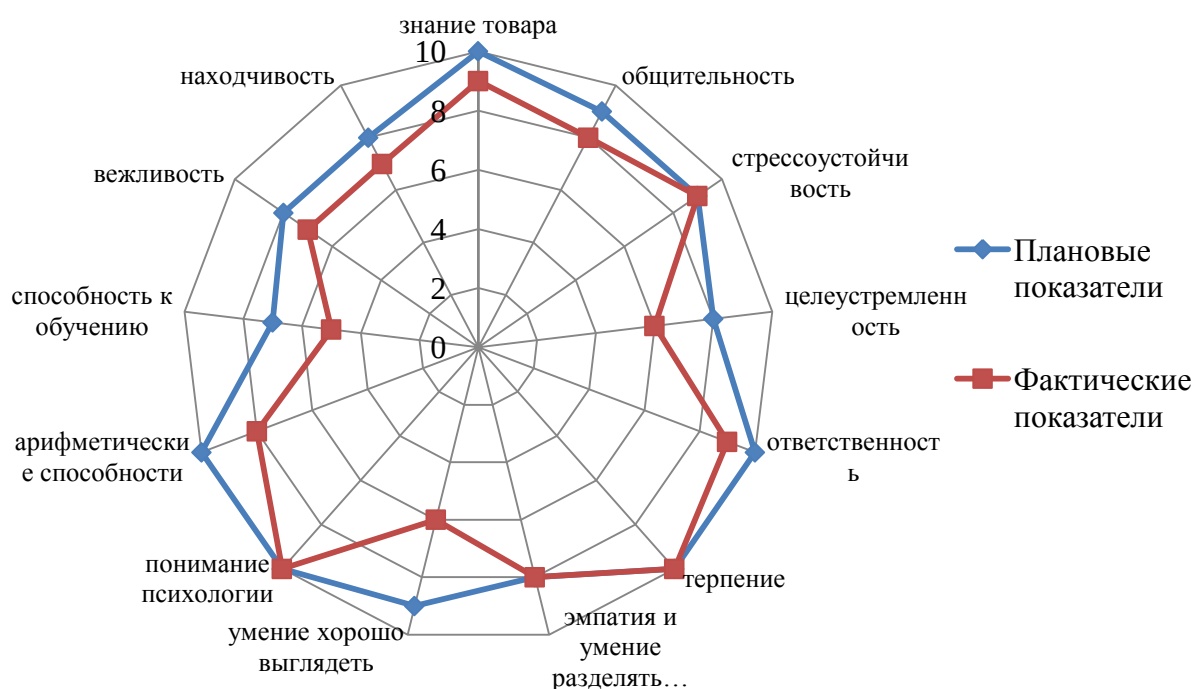


Рисунок 9 – Диаграмма соответствия продавца-консультанта требованиям к должности

После оценки каждого работника менеджером по персоналу вся информация вносится в сводную таблицу оценки расстановки кадров (таблица 7). Такая оценка персонала проводится один раз в год, либо при производственной необходимости.

Таблица 7 - Сводная таблица оценки расстановки кадров

Должность	Плановые показатели	Фактические показатели	Минимальное значение
1	2	3	4
Продавец 1	116	102	82
Продавец 2	116	90	82
Продавец 3	116	101	82
Продавец 4	116	98	82
Продавец 5	116	110	82

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Продавец 6	116	112	82
Продавец 7	116	87	82
Продавец 8	116	97	82
Продавец 9	116	92	82
Продавец 10	116	102	82
Продавец 11	116	101	82
Продавец 12	116	90	82
Продавец 13	116	86	82
Продавец 14	116	89	82
Продавец 15	116	94	82
Продавец 16	116	96	82
Продавец 17	116	102	82

Данные сводной таблицы свидетельствуют о том, что все продавцы-консультанты соответствуют требованиям, предъявляемым к должности. И это свидетельствует об эффективной расстановке кадров ООО «Импульс».

Для определения удовлетворенности руководителей процессом подбора и расстановки кадров в ООО «Импульс» было проведено анкетирование. Оно проводилось среди руководства компании. В нем приняли участие: директор ООО «Импульс», его заместители – 2 человека, и руководители отделов, управляющие магазинами – 7 человек. Всего – 10 человек. Анкета представлена в Приложении А. Анкетируемым было предложено ответить на вопросы – выбрать вариант ответа, наиболее соответствующий действительности, по их мнению. Анкетирование проходило анонимно. Результаты также были сведены в таблицу, а потом, для наглядности, переведены в диаграмму (рисунок 10).

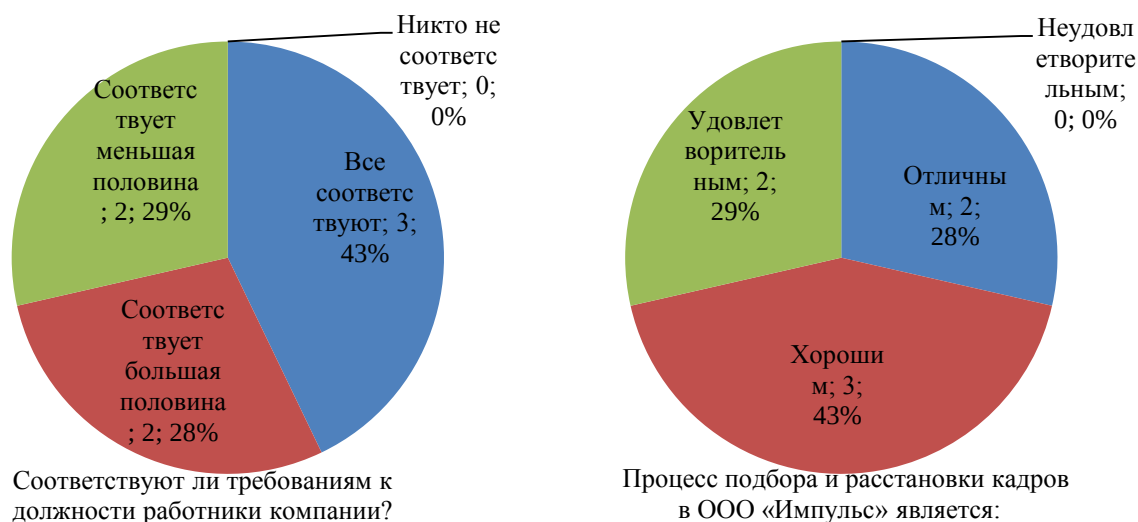


Рисунок 10 – результаты анкетирования руководителей по удовлетворенности процессом подбора и расстановки кадров.

Из рисунка 10 можно сделать выводы, что мнения по соответствию работников занимаемым должностям разделились практически равномерно. 43% руководителей считают, что работники соответствуют занимаемым должностям хорошо, 28% руководителей считают, что соответствует большая половина, и 29% – меньшая половина. По оценке процесса подбора и расстановки кадров 28% считают его отличным, 43% – хорошим, а 29% – удовлетворительным. Можно сделать вывод, что необходимо усовершенствование этих процессов.

По результатам анализа процессов подбора и расстановки кадров выявлены следующие недостатки:

1. При проведении процедур подбора и отбора существует субъективный фактор: оценка проводится руководителями совместно с менеджером по персоналу, отсутствует четкая шкала оценки каждого критерия, решение принимается голосованием.

2. Отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий порядок подбора и расстановки кадров.

3. При проведении собеседования и при приеме на работу до работника не доводится полная информация о должности, специфике работы.

4. При подборе не учитывается опыт работы: решение может быть принято в пользу менее опытного или даже человека, только что окончившего учебное заведение.

Из вышеизложенной информации во втором разделе исследования можно сделать следующие выводы:

- в ООО «Импульс» за последние три года идет тенденция к снижению выручки и чистой прибыли;
- в компании работают в основной массе сотрудники среднего возраста, по темпам прироста видно, что коллектив омолаживается, но в 2019 году произошло снижение омоложения коллектива на 5%;
- также за период с октября 2018 года по август 2019 года произошла значительная смена кадров: из организации уволились 14 человек и на смену им были приняты другие работники;
- показатель текучести превышает норму в каждом из исследуемых периодов, а в 2019 году резко увеличился;
- показатель средней заработной платы в 2018 году снижался, а в 2019 году стал увеличиваться небольшими темпами.
- при проведении процедур подбора и отбора существует субъективный фактор, отсутствует четкая шкала оценки критериев отбора;
- отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий порядок подбора и расстановки кадров.
- при проведении собеседования и при приеме на работу до работника не доводится полная информация о должности, специфике работы.

Необходимо провести улучшение организации процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс». В частности дополнить процедуру дополнительными методиками проверки навыков кандидатов, разработать нормативную базу.

3 Разработка проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Импульс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала

По результатам анализа процессов подбора и расстановки кадров выявлены следующие недостатки:

Недостаток первый. При проведении процедур подбора и отбора существует субъективный фактор: оценка проводится руководителями совместно с менеджером по персоналу, отсутствует четкая шкала оценки каждого критерия, решение принимается голосованием.

Недостаток второй. Отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий порядок подбора и расстановки кадров.

Недостаток третий. При проведении собеседования и при приеме на работу до работника не доводится полная информация о должности, специфике работы.

Для того, чтобы устранить выявленные недостатки предлагается провести мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров. Опишем их более развернуто.

Мероприятие первое. Для устранения первого недостатка предлагается следующий алгоритм действий:

1. Проектирование рабочего места (должности). Оно включает в себя определение перечня работ; определение рабочего места; определение требований к работнику, который будет эту работу выполнять. Следует начать с анализа работы, то есть провести описание самой процедуры работы, отразить отличия ее от других работ с точки зрения требований, мастерства для ее выполнения. Затем определить место должности в структуре предприятия, территориальное расположение рабочего места, удаленность от взаимодействующих объектов, оценить условия труда. Затем

определить требования к кандидату. Проект рабочего места должен быть оформлен в виде документа по типу «Паспорт рабочего места». Примерный проект Паспорта рабочего места представлен в приложении Б.

2. Разработка критериев отбора, модели компетенций, профиля должности. Критериями отбора, как правило, являются: опыт, образование, профессионализм, деловые качества, тип личности кандидата, его потенциальные возможности, физические характеристики. Затем определяется набор ключевых компетенций (модель компетенций), необходимых работникам для достижения целей компании. Далее составляет профиль должности – определяем набор компетенций и степень необходимости их наличия у работников. Затем выбираем из перечня предложенных компетенции наиболее «полезные», «важные»; «критичные». Для разработки модельного профиля присваиваем всем компетенциям весовые коэффициенты: «полезные» – наименее значимые; «важные» – необходимые; «критичные» – обязательные. Определяем для каждой конкретной компетенции уровень значений в баллах. Также устанавливаем «коридор» значений, выходить за границы которого недопустимо. Компетенции, относящиеся к категории «полезные» необходимо учитывать в последнюю очередь. Соискатель, получивший баллы в рамках установленного «коридора» считается имеющим достаточный уровень компетенции. Шкала оценки каждого критерия отбора представлена в Приложении В. Это предлагаемый вариант шкалы, в который могут быть внесены изменения после апробации их на практике.

3. Выбор эффективных источников привлечения кандидатов. Определение для каждой должности приоритетного источника привлечения кандидатов.

4. Построение структуры отбора персонала. Выбор методов отбора. На этом этапе необходимо составить для каждой должности в соответствии с разработанным проектом рабочего места, модели компетенций и профиля

должности алгоритм подбора. Он должен включать в себя (по необходимости):

- биографический анализ;
- поведенческое собеседование;
- неструктурированное интервью;
- структурированное интервью;
- кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса;
- проективное собеседование;
- тесты способностей;
- тестирование знаний, умений, навыков по профессии;
- психологические тесты.

5. Собеседование с линейным руководителем. Если руководитель структурного подразделения удовлетворен результатами предшествующих проверок кандидата, то он встречается с кандидатом. При встрече руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность его успешной интеграции в подразделение. Руководитель доводит до сведения кандидата информацию о подразделении, функциях должности, особенностях работы.

Мероприятие второе. Для устранения второго недостатка предлагается разработать и ввести в действие локальный нормативный акт, регулирующий порядок подбора и расстановки кадров. Предлагается назвать его Положение о порядке подбора и расстановки кадров.

Положение должно включать в себя следующие разделы:

1. Общение положения. В этом разделе необходимо отразить цели, задачи, нормативную базу, на которой базируется подбор и расстановка персонала.

2. Подбор персонала. В этом разделе необходимо отразить организацию процесса подбора, алгоритм формирования заявок, учитывая все факторы, категории искомой должности, срочность и важность подбора и другие. Этапы прохождения процедуры подбора персонала. Процесс

расстановки персонала по структурным подразделениям. Также необходимо отметить важность мониторинга рынка труда по интересующим должностям.

3. Методы поиска персонала. В этом разделе необходимо прописать используемые компанией методы поиска персонала. Необходимо определить в каких ситуациях, какой из методов необходимо использовать. Предлагается перечислить методы и определить пошаговый алгоритм проведения набора в каждом из методов. Предлагается включить следующие методы:

- 3.1. Биографический анализ.
- 3.2. Поведенческое собеседование.
- 3.3. Неструктурированное интервью.
- 3.4. Структурированное интервью.
- 3.5. Кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса.
- 3.6. Проективное собеседование.
- 3.7. Тесты способностей.
- 3.8. Тестирование знаний, умений, навыков по профессии.
- 3.9. Психологические тесты.

Для каждого метода разработать алгоритм, разработать вопросники, ролевые игры, кейсы, тесты, порядок интервью.

4. Прекращение поиска соискателей. В данном разделе необходимо отразить ситуации, в которых принимается решение о прекращении поиска персонала.

5. Прием на работу. В данном разделе необходимо определить алгоритм приема на работу, описать процесс документального оформления принимаемого сотрудника, права и обязанности соискателя и компании.

6. Адаптация. В данном разделе необходимо рассмотреть процедуру адаптации новых сотрудников, составить план адаптации, определить ответственных, основные направления знакомства с компанией и сотрудниками, с подразделением и рабочим местом, процесс оценки результатов адаптации.

7. Ответственность за подбор персонала. В данном разделе необходимо прописать на какое структурное подразделение или должность накладывается ответственность за осуществление отбора персонала.

Для разработки Положения предлагается определить срок – 4 месяца. Ответственным за разработку Положения предлагается назначить менеджера по персоналу, а в состав согласования добавить заместителя директора по коммерческим вопросам и заместителя директора по общим вопросам. Директор компании после согласования утверждает Положение и вводит его в действие с назначенной даты.

Мероприятие третье. Для устранения третьего недостатка предлагается разработать программу адаптации работников, чтобы процесс «приживаемости» прошел легко и комфортно. По сведениям статистических данных около 80% уволившихся людей, проработавших менее одного года, принимают решение об увольнении в первые две недели. Миссия программы заключается в том, чтобы быстро и эффективно внедрить новичка в должность и в компанию.

В связи с этим предлагается внедрить следующий план по адаптации персонала, представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Краткий план по адаптации персонала

Период	Описание процесса адаптации	Исполнитель
1	2	3
От момента формирования заявки до выхода нового работника	Необходимо сформировать группу наставников: - определить сотрудников, готовых взять на себя дополнительный объем работы, связанный с наставничеством; - провести анализ ФОТ и рассчитать доплаты за наставничество; - провести для наставников занятия по обучению процесса наставничества. Описать технологические процессы в компании. Создать памятки по вводу нового персонала в работу. Разработать планы и сформировать систему оценки новичков.	Менеджер по персоналу, заместитель директора по коммерческим вопросам и заместителя директора по общим вопросам

Продолжение таблицы 8

1	2	3
Первые три дня от выхода нового работника	Провести первичный инструктаж по охране труда и технике безопасности. Ознакомить потенциального работника с локальными нормативными актами компании (ПВТР, Положения, Должностная инструкция). Ответить на вопросы по ним. Провести процедуру оформления на работу. Провести общее знакомство с компанией, с ее организационной структурой, взаимосвязями между работниками, с коллективом, корпоративной культурой, правилами и традициями. Довести до сведения работника историю компании, миссию, стратегию развития компании. Определить план работы на ближайший месяц.	Менеджер по персоналу, руководитель структурного подразделения, наставник.
По окончании первого месяца работы	Провести промежуточный контроль у работника. Определить степень включения его в процесс работы, выявить затруднения, сложности, недостачу информации. Поставить цели на следующий период.	Менеджер по персоналу, непосредственный руководитель, наставник.
По окончании испытательного срока	Провести контроль итогов деятельности работника. Определить степень включения его в процесс работы, степень взаимодействия с сотрудниками, соответствие корпоративным ценностям. Определить мотивацию работника к продолжению работы в компании. Определить мотивацию работника к труду и запустить процесс стимулирования труда. Оценить эффективность испытательного срока.	Менеджер по персоналу, непосредственный руководитель, наставник.

Программы адаптации персонала можно проводить и более длительное время, так как разным работникам требуется разное количество времени для прохождения адаптации. Некоторые адаптируются за месяц, а другие – год. В программах адаптации обязательно задействуют менеджеров по персоналу, руководителей, наставников новых сотрудников. Принимая участие в программе адаптации, команда получает сильное чувство принадлежности к компании и общей цели.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В предыдущем параграфе были предложены три мероприятия по улучшению организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия.

Перед расчетом эффективности проведем экспертную оценку эффективности предложенных мероприятий. В качестве экспертов были привлечены директор, заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по общим вопросам, главный бухгалтер. Среди них был проведен опрос с целью получения их мнения по предложенным мероприятиям. Им было предложено анонимно оценить мероприятия по 5-бальной шкале, где 1 – самый низкий балл, 5 – самый высокий балл. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты опроса экспертов по предложенным мероприятиям

Эксперт	Определение шкалы оценки профиля компетенций и паспорт рабочего места	Положение о порядке подбора и расстановки кадров	План по адаптации персонала
Эксперт № 1	4	5	4
Эксперт № 2	3	5	5
Эксперт № 3	5	4	4
Эксперт № 4	4	5	4
Среднее значение:	4,00	4,75	4,25

Также экспертам было предложено определить, на сколько процентов повысится производительность труда после внедрения предлагаемых мероприятий. Прогноз представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Прогноз экспертов по производительность труда

Эксперт	Прогноз в %
Эксперт № 1	7,5
Эксперт № 2	8
Эксперт № 3	8,5
Эксперт № 4	7
Среднее значение:	7,75

Внедрение предложенных мероприятий по оценкам экспертов в среднем должно повысить производительность труда на 7,75%. Эти показатели положительно повлияют на рост выручки.

К расходам на предложенные мероприятия можно отнести следующее:

Оплата дополнительной работы менеджера по персоналу, связанная с разработкой Положения о порядке подбора и расстановки кадров, Программы адаптации персонала, разработку тестов, кейсов и симуляций для выявления соответствия профилю компетенций в размере 12000 в месяц. Планируемая длительность – 7 месяцев.

Планируется, что в результате проведенных мероприятий прирост прибыли в ООО «Импульс» составит около 4% в год. Объем выручки за 2019 год составил 84954 тыс.руб.

Разница между планируемым увеличением выручки, после предлагаемых мероприятий и расходами на эти мероприятия является экономической эффективностью.

$$\mathcal{E} = (Пвр - Зр) - Вр \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – экономическая эффективность, руб.;

$Пвр$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, руб.;

$Зр$ – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

$Вр$ – выручка от реализации за 2019 год, руб.

Теперь определим, по какой формуле необходимо рассчитать планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий. Он рассчитывается по формуле:

$$Пвр = (Вр + \left(Вр * \left(\frac{\pi}{100} \right) \right)) \quad (2)$$

где $P_{вр}$ – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, руб.;

V_r – выручка от реализации за 2019 год, руб.;

Π – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации мероприятий, %.

Для расчета планируемого показателя выручки от реализации после мероприятий используем формулу (2). Таким образом, мы получим следующий результат:

$$P_{вр} = \left(84954 + \left(84954 * \left(\frac{4}{100} \right) \right) \right) = 88352$$

Затраты на реализацию мероприятий складываются из доплаты менеджеру по персоналу и составляют 109,4 тыс.руб. Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения мероприятий в соответствии с формулой (1):

$$\mathcal{E} = (88352 - 136,7) - 84954 = 3261$$

Из вышеприведенных расчетов можно сделать вывод, что экономическая эффективность предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты составили всего 136,7 тыс. руб. В связи с этим увеличится оборот компании на 3261 тыс. руб. Таким образом, в результате внедрения мероприятий увеличится выручка от реализации, чистая прибыль, повысится рентабельность предприятия. Так как экономическая эффективность положительная, то внедрять эти изменения является целесообразным.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Подбор персонала – это поиск человека, который отвечает требованиям, предъявляемым к определенной должности или к выполнению конкретного вида работы. Это функция, имеющая в настоящее время первостепенное значение. Цель подбора – укомплектование штата работниками, отвечающими квалификационным и требованиям профессиональных стандартов, а также имеющие цели, совпадающие с целями организации.

На примере персонала ООО «Импульс» было проведено исследование процесса подбора и расстановки персонала компании. Определено, что функции по управлению персоналом и кадровому делопроизводству в исследуемой компании обеспечивает менеджер по персоналу. При проведении оценки процесса подбора и расстановки выявлено, что процесс подбора регламентирован частично Правилами внутреннего трудового распорядка. Положения о структурных подразделениях содержат в себе информацию о структуре подразделения и его плановой штатной численности. На основании этих документов определено количество штатных единиц в каждом структурном подразделении. Также расстановку штатных единиц всей компании можно увидеть в штатном расписании, а расстановку сотрудников и наличие вакансий в документе «Штатная расстановка». Все вышеперечисленные документы использует менеджер по персоналу при подборе и расстановке.

Исследование содержит характеристику деятельности ООО «Импульс». Проанализирована структура персонала по категориям, возврату, стажу работы.

Проанализирован показатель текучести. Определено, что он выше нормы во всех периодах. Его увеличение в 2019 году произошло из-за

введения новой системы продаж и новой системы стимулирования труда работников.

В результате исследования выявлено, что менеджер по персоналу использует два метода поиска: внутренний поиск персонала и подбор через СМИ.

При расстановке работников в ООО «Импульс» используется профильный метод. Согласно этому методу сравниваются требования к должности и личные качества работника. Каждая категория должностей оценивается по определенным критериям. Оценка проводится коллективом руководителей и менеджером по персоналу.

По результатам анализа процессов подбора и расстановки кадров выявлены следующие недостатки:

Недостаток первый. При проведении процедур подбора и отбора существует субъективный фактор: оценка проводится руководителями совместно с менеджером по персоналу, отсутствует четкая шкала оценки каждого критерия, решение принимается голосованием.

Недостаток второй. Отсутствует локальный нормативный акт, регулирующий порядок подбора и расстановки кадров.

Недостаток третий. При проведении собеседования и при приеме на работу до работника не доводится полная информация о должности, специфике работы.

Для устранения выявленных недостатков и улучшения организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия были предложены следующие мероприятия:

Мероприятие первое включает в себя: проектирование рабочего места (должности); разработку критериев отбора, модели компетенций, профиля должности; определение для каждой должности приоритетного источника привлечения кандидатов; построение структуры отбора персонала.

Мероприятие второе включает в себя: разработку и введение в действие локального нормативного акта, регулирующий порядок подбора и

расстановки кадров под названием «Положение о порядке подбора и расстановки кадров».

Мероприятие третье включает в себя: разработку программы адаптации работников.

Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Из расчетов можно сделать вывод, что экономическая эффективность предлагаемых мероприятий положительна, так как затраты составили всего 136,7 тыс. руб. В связи с этим увеличится оборот компании на 3261 тыс. руб. Так как экономическая эффективность положительная, то внедрять эти изменения является целесообразным.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысят производительность труда и будут способствовать улучшению организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия.

Список используемой литературы

1. Анисаров, В.А., Гужин А.А. Информация и коммуникация в управлении организацией // Материалы международной научной конференции молодых учёных. – 2016. – С. 126.
2. Бацокин, А.О. Совершенствование системы оплаты труда производственно– промышленного персонала на основе компетентностного подхода // Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова – 2019. Т.8, №2, стр. 55– 61
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом. Издательство «Белорусский Дом печати» / Н.П.Беляцкий. Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.
4. Головина, Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. // В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики Международная научная конференция, посвященная 90– летию С.П. Капицы: сборник докладов. – 2018. – С. 316–323.
5. Гужин, А.А., Козлова Д.Д. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала // В сборнике гуманитарно– практической конференции: Инновационное развитие социально– экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы VI Международной научно– практической конференции. Государственный – 2018. – С. 87 – 91.
6. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова. Д.В. Родин. – 2 – е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 212 с.
7. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3–е изд. – Н.Новгород: Нимб, 2015. – 430 с.

8. Инновационные технологии в управлении персоналом. Коллективная научная монография. Под общей редакцией Н.А. Лытневой. – Орёл, 2017. – 200 с.
9. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.
10. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 168 с.
11. Кузьмин, В.А., Тибилова Т.М. Как качественно оценить человека / В.А.Кузьмин, Т.М.Тибилова. Настольная книга менеджера по персоналу. Издательство: Питер, 2010. 220с.
12. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для СПО / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство: Юрайт, 2019.
13. Мансуров, Л.Ф., Ильин С.В. Интерактивный отбор персонала // Уфимский государственный авиационный технический университет. Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 279– 285
14. Махов, Е.Н. Инновационная культура в кадровой сфере / Е.Н. Махов. М.: РАГС, 2017. – 352 с.
15. Маховикова, Г. А. Микроэкономика: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт. 2019. – 281 с.
16. Мезенцева, Л.В., Мартыненко Н.К. Система отбора и найма кадров на примере АО «Энерго– Газ– Ноябрьск» // Филиал Тюменского индустриального университета, Ноябрьск. – 2019. Т.2. – № 1. – С. 125–132
17. Мироненко, Н.В., Котлярова О.В., Сухина Ю.В. Трансформация системы обучения в процессе подготовки кадров государственного и муниципального управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 6. – С. 432–439.

18. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва: Издательство Юрайт, 2014. – 513 с.
19. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
20. Полузин, С.А. Содержание и уровни кадрового планирования в организации // ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли». Статья в сборнике трудов конференции. – 2018. – С. 261–265
21. Пономарева, Н. Г. Современные требования к кадровой службе / Н. Г. Пономарева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, – 2010. – 221 с.
22. Попов, Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей / Л.А. Попов – М.: Экономика, – 2015. – 366 с.
23. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Варяг, 2015. – 267 с.
24. Смирнова, В.В., Куликова Е.С. Продвижение интернет– ресурсов в подборе персонала //Уральский государственный экономический университет. Статья в сборнике трудов конференции. 2018. – С. 103–105
25. Соколова, Л.А., Коноплина Ю.С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма подбора и расстановки персонала // ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет», Калининград, – 2019. №2 (19). – с 1.
26. Травин, В. В. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V : учебно–практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва: Дело, 2016. – 88 с.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197– ФЗ (ред. от 02.12.2019) (опубликован на Официальном интернет– портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> – 12.12.2019).

28. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 498с.

29. Фурсевич, И.Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики предприятия // Филиал Белорусского национального технического университета «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ». – 2019. – № 2 (72) – С. 71–76

30. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) "Об обществах с ограниченной ответственностью".

31. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224с.

32. Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 208 с.

33. <http://www.wardhowell.com/>

34. <https://hr-portal.ru>

35. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

36. <https://www.consultant.ru>

Приложение А

Анкета по определению удовлетворенности руководителей процессом подбора и расстановки кадров

1. Соответствуют ли требованиям к должности работники компании?
 - a) Все соответствуют
 - b) Соответствует большая половина
 - c) Соответствует меньшая половина
 - d) Никто не соответствует
2. Процесс подбора и расстановки кадров в ООО «Импульс» является:
 - a) Отличным. Минимальные сроки закрытия вакансии, сотрудники работают долго.
 - b) Хорошим. Сроки закрытия вакансии средние, сотрудники работают долго.
 - c) Удовлетворительным. Сроки закрытия вакансии средние, однако, сотрудники работают недолго.
 - d) Неудовлетворительным. Длительные сроки закрытия вакансии, сотрудники работают недолго, с работой не справляются.
3. Опишите недостатки в процессе подбора и расстановки персонала.

4. Внесите предложения по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Приложение Б

Паспорт рабочего места

Утверждаю
Директор ООО «Импульс»
В.Ю. Радыгина
« » 2020г.

Проект паспорта рабочего места
менеджера по персоналу

1. Общие сведения

Общество с ограниченной ответственностью «Импульс» (ООО «Импульс») является юридическим лицом. Компания зарегистрирована Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы России №46 по г.Москве 18.10.2005г. Юридический адрес компании: 125373, Москва, Походный проезд, домовладение 3, стр.2. Цель общества - осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Ключевые условия достижения целей:

- Непрерывное повышение эффективности по всем направлениям деятельности;
- Устойчивый рост бизнеса;
- Развитие и использование новых технологий.

Рабочее место – менеджер по персоналу.

Категория персонала – служащий.

2. Планирование рабочего места.

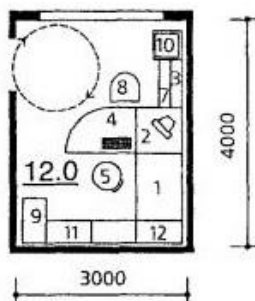
Планировка – целесообразное пространственное размещение в горизонтальной и вертикальной плоскости всех элементов оснащения, необходимых для выполнения производственного задания.

Наиболее удобной является прямоугольная форма комнат с соотношением сторон 1:1,1:1,5 и предельно 1:2. Минимальная высота комнат 3,25 м, а минимальная ширина 2,5 — 3 м.

В служебных помещениях действующими санитарными нормами установлена минимальная площадь 4 м² на одно рабочее место служащего. Минимальная площадь кабинета составляет 12 м².

В служебном помещении каждый работник должен иметь возможность свободного подхода к своему рабочему месту или к оборудованию коллективного пользования. Для обеспечения такого положения при размещении рабочих мест и оборудования необходимо учитывать основные размеры проходов и другие расстояния в служебных помещениях.

Производительный труд в сфере управления может быть обеспечен за счет соблюдения простых правил организации рабочего места, планировки офисных помещений, создания комфортных условий труда и хорошего психологического климата.



- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1 Стол рабочий | 7 Боковая тумба |
| 2 Стол для компьютера | 8 Кресло для посетителей |
| 3 Подставка под аппаратуру | 9 Стеллаж |
| 4 Конференц-приставка | 10 Цветочница |
| 5 Кресло рабочее подъемно-поворотное | 11 Комплект шкафов |
| 6 Мобильная тумба | 12 Боковой стол |

Рисунок 1 – Примерное расположение мебели в кабинете менеджера по персоналу

3. Функции и задачи.

Менеджер по персоналу выполняет следующие должностные обязанности:

- наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой;
- оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов;
- планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу;
- создание кадрового резерва;
- создание системы мотивации труда;
- организация профессиональной и социально-психологической адаптации новых специалистов;
- обучение кадров, организация тренингов, обучающих семинаров, курсов повышения квалификации;
- предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

Продолжение Приложения Б

- Регламентирующая информация.
Деятельность менеджера по персоналу регламентируется различными документами.
- устав предприятия;
- штатное расписание;
- акты Российской Федерации о труде;
- нормативные и нормативно-методические акты Правительства РФ;
- государственные стандарты;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностная инструкция менеджера по персоналу.

4. Мебель и оборудование.

Основные задачи, которые должен решать грамотно обустроенный офис современной компании, заключаются в создании комфортных, способствующих повышению трудоспособности персонала условий труда. Так как в кабине, где работает менеджер по персоналу, располагаются 3 работника, следовательно, для них потребуется следующее оборудование:

- рабочий стол 150×90 – 1 шт.
- боковой стол 120×80 – 1 шт.
- стол для принтера, ксерокса 50×50 – 2 шт.
- кресло для работника – 1 шт.
- стул кабинетный – 2 шт.
- шкаф для документов и папок 200×110 – 2 шт.

5. Технические средства.

Применение технических средств должно быть направлено на то, чтобы обработанная документная информация обладала свойствами полноты, достоверности, максимально отвечала запросам ее пользователей в части формы представления, оперативности, качества. У менеджера по персоналу на рабочем месте обязательно должны присутствовать такие предметы, как:

- персональный компьютер – 1 шт.
- принтер – 1 шт.
- телефонный аппарат – 1 шт.
- органайзер – 1 шт.

6. Загрузка рабочего места.

Нормативная общая трудоемкость менеджера по персоналу в ООО «Импульс» на 2020 год при 40 часовой неделе составляет 1996 чел.ч. Так как коэффициент трудоемкости выполнения основных функций для менеджера по персоналу составляет 0.6, то $1996 \times 0.6 = 1197.6$ ч. – это количество времени, затраченное на выполнение основных функций. В связи с производственной необходимостью менеджер по персоналу может выезжать в служебные командировки – 80 ч.

Отпуска и регламентируемые перерывы. Отпуск - время непрерывного отдыха работника в течение нескольких дней подряд с сохранением за ним места работы. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней (статья 115 Трудового Кодекса). У менеджера по персоналу ежегодный оплачиваемый отпуск составляет 28 календарных дней. Обеденный перерыв – личное время каждого работника, которым он может распоряжаться по собственному усмотрению. Так как обед является одним из видов отдыха, в это время сотрудник освобождается от любых трудовых обязанностей. Статья 108 Трудового Кодекса РФ определяет длительность обеденного отдыха в интервале от 0,5 до 2 часов (на усмотрение работодателя), при этом в общем учёте рабочего времени этот промежуток не засчитывается. В ООО «Импульс» обеденный перерыв составляет: 15 минут (с 10.00 до 10.15), 30 минут (с 12.30 до 13.00), 15 минут (с 15.00 до 15.15). Общая продолжительность обеда – 60 минут.

Норма управляемости – нет подчиненных

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективной трудовой деятельности. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости. Рекомендуемое значение равномерности загрузки, выведенное на основе значительных аналитических и статистических наблюдений для служащих составляет 0,90.

7. Условия труда.

Общая площадь кабинета, в котором работает менеджер по персоналу составляет $3 \times 4 = 12$ м².

Санитарные условия – нормальные.

Не меньшее значение имеет правильное освещение рабочих мест. Свет должен падать слева или спереди. Искусственное освещение рабочих мест может быть общим (светильники расположены на потолке) или местным, когда на каждом рабочем месте имеется настольная лампа. Оно должно быть достаточным по уровню и равномерности освещения. Норма освещения составляет 250 лк.

Не менее важен и температурный режим. В помещении рекомендуется поддерживать температуру +22- 24 градуса Цельсия, а влажность 60-40%, уровень шума должен быть равен 40 дБ.

Теплые цвета предпочтительны для оформления офиса, они создают уютную и благожелательную обстановку, повышают работоспособность, тонизируют и способствуют мыслительному процессу. Насыщенные оттенки вызывают ощущение прочности и стабильности, светлые тона скрадывают пространство и придают лёгкость интерьеру.

8. Оплата труда.

Система оплаты труда и мотивации персонала ООО «Импульс» направлена на обеспечение стабильного гарантированного развития ее производственных и коммерческих подразделений.

Общий заработок штатного служащего (руководителя, специалиста) складывается из должностного оклада и премии по итогам работы за квартал. Должностной оклад работника ООО «Импульс» определяется штатным расписанием и фиксируется в его договоре.

Продолжение Приложения Б

9. Охрана труда и техника безопасности.

В соответствии со ст. 209 Трудового кодекса РФ охрана труда — система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально - экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

На каждом предприятии должны быть разработаны локальные нормативные акты в сфере охраны труда. Эти локальные документы являются непосредственной правовой базой управления охраной труда на уровне предприятия.

Перечень документации по охране труда на предприятии:

- инструкция по охране труда;
- инструкция по эксплуатации технических средств;
- инструкция по электробезопасности.

Средства индивидуальной защиты (СИЗ) — изделия, предназначенные для защиты кожи и органов дыхания от воздействия отравляющих веществ и/или вредных примесей в воздухе. К средствам защиты органов дыхания относятся противогазы. Средства индивидуальной защиты подбираются индивидуально для каждого предприятия, в зависимости от его особенностей. Менеджеру по персоналу должен быть 1 противогаз. Срок действия противогаза составляет 12 лет.

10. Социальные льготы.

Социальные льготы или гарантии – юридические и законодательные положения, материально поддерживаемые государственным бюджетом – обеспечивают фактическую реализацию конституционного права человека.

В организации ООО «Импульс» существуют такие социальные льготы, как:

- предоставление очередного отпуска 28 календарных дней;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска;
- предоставление путевок на санаторно-курортное лечение;
- предоставление путевок в детские оздоровительные лагеря;

11. Критерии эффективности труда.

Наиболее важной задачей управления персоналом фирмы является оценка его деятельности. Оценка результативности труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности выполнения его работы. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо структурного подразделения организации. Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом. Оценка результативности труда персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы персонала;
- назначение адекватного вознаграждения за работу персонала;
- снижение текучести кадров;
- мотивация сотрудников.

Приложение В

Предлагаемый вариант шкалы оценки каждого критерия отбора

наименование компетенции	содержание компетенции	кол-во баллов	содержание компетенции	кол-во баллов	содержание компетенции	кол-во баллов	содержание компетенции	кол-во баллов	содержание компетенции	кол-во баллов	общее количество баллов
знание товара	знание состава изделия	2	знание размерной сетки	2	знание особенностей ухода за изделием	2	знание изготовителя изделия	2	знание предпродажной подготовки товара	2	10
общительность	устанавливает контакт, глаз, улыбается	1	умение поддерживать диалог	2	умение преподнести товар в выгодном ключе, помочь с выбором	2	умение внимательно выслушать	2	умение перевести разговор в нужное русло	2	9
стрессоустойчивость	умение разрешать конфликтные ситуации с покупателем	2	умение внимательно, спокойно реагировать на претензию	2	низкий уровень тревожности	2	умение держать себя в руках в стрессовой ситуации	2	умение быстро находить выход в конфликтной ситуации	1	9
целеустремленность	умение определять ключевую цель	2	умение ставить достижимые цели	2	умение определять промежуток времени для достижения цели	2	понимание для чего нужно достижение цели	2	+	+	8
ответственность	содержать рабочее место в чистоте и порядке	2	соблюдать правила внутреннего трудового распорядка	2	умение и желание брать на себя ответственность	2	умение принимать решения самостоятельно	2	доводит начатую работу до конца	2	10
эмпатия и умение разделять эмоции с покупателями	умение понять выгоды для покупателя и предложить их	2	умение сопереживать	2	готовность оказать помощь	2		2			8

умение хорошо выглядеть	носит одежду без кричащих элементов	2	умение презентовать себя с лучшей стороны	2	аккуратная внешность (вспомогательные средства ухода: расческа, ногти, маникюр, обувь, одежда чистая)	2	умение чувствовать настроение другого человека	3			9
понимание психологии	умение вовремя подойти к покупателю	2	умение работать с возражениями	2	умение вовремя завершить продажу и проводить покупателя к кассе	2	умение определить готов ли клиент к покупке	2	умение предупредить конфликтную ситуацию	2	10
арифметические способности	создание финансовой отчетности в мини-варианте	2	умение пользоваться кассовым аппаратом	2	знание азов математики, умение быстро складывать в уме денежные числа	2	умение проводить инвентаризацию	2	тест на арифметические способности	2	10
способность к обучению	быстро схватывает информацию	3	хорошо запоминает детали	2	умеет воспроизвести услышанный текст без искажения	2	+	+	+	+	7
вежливость	умение относиться к окружающим одинаково хорошо	2	здоровается в начале встречи, прощается в конце словами "спасибо за покупку, ждем"	2	использует в своем лексиконе слова: "пожалуйста", "спасибо", "благодарю" и тп	2	умение не отвечать грубостью на грубость другого	2	+	+	8
находчивость	умение находить выход в стрессовой ситуации	2	умение находить неожиданные и креативные решения	2	умение находить оптимальное решение при возникновении проблемы	2	быстрая реакция	2	+	+	8