

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии  
(на примере ООО "Евросеть -Ритейл").

Студентка

Е. Г. Велиева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.т.н.

Е. Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Велиева Елена Геннадьевна

1. Тема «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО "Евросеть -Ритейл")»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Евросеть-Ритейл»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии

1.1 Понятие и сущность менеджмента бизнес-процессов на предприятии

1.2 Подходы к совершенствованию бизнес -процессов на предприятии

2 Анализ процесса управления персоналом в ООО «Евросеть –Ритейл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Анализ процесса управления персоналом

2.3 Анализ эффективности кадровой политики организации

3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «Евросеть-Ритейл»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО "Евросеть-Ритейл"

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Основные экономические показатели деятельности организации;
  4. Табличные данные по результатам теоретических основ менеджмента бизнес-процессов;
  5. Графические данные по результатам теоретических основ менеджмента бизнес-процессов;
  6. Предложения по совершенствованию теоретических основ менеджмента бизнес-процессов;
  7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 27 января 2017 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

**Е. Г. Степанова**

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

**Е. Г. Велиева**

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Велиевой Елены Геннадьевны  
по теме Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере  
ООО "Евросеть -Ритейл").

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	27.03.2017 – 16.04.2017	10.04.2017	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	17.04.2017 - 30.04.2017	26.04.2017	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	01.05.2017 – 10.05.2017	8.05.2017	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	10.05.2017 – 15.05.2017	14.05.2017	выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2017	23.05.2017	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	25.05.2017	25.05.2017	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	30.05.2017	30.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

Е. Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Е. Г. Велиева

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Велиева Е. Г.

Тема работы: Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО "Евросеть - Ритейл").

Научный руководитель: к.т.н. Степанова Е. Г.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии.

Объект исследования - ООО «Евросеть – Ритейл», основным видом деятельности которого является продажа мобильной и портативной техники и оказание услуг в сфере сотовой связи и финансовых сервисов.

Предмет исследования - процесс управления персоналом, реализуемый на предприятии.

Методы исследования – системный подход и системный анализ, статистико-экономические методы, структурно-логические методы, графические методы исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии. Во второй главе проведён анализ процесса управления персоналом в ООО «Евросеть – Ритейл». В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности. В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников и 3-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-14, рисунков – 16.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии.....	11
1.1 Понятие, сущность менеджмента бизнес-процессов на предприятии.....	11
1.2 Подход к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии.....	22
2 Анализ процесса управления персоналом в ООО «Евросеть-Ритейл».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	29
2.2 Анализ процесса управления персоналом.....	34
2.3 Анализ эффективности кадровой политики организации.....	46
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «Евросеть-Ритейл» .....	52
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления персоналом в ООО «Евросеть-Ритейл» .....	52
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом.....	58
Заключение.....	62
Библиографический список.....	65
Приложения.....	71

## Введение

Современное предприятие является сложной системой, для эффективного управления которой требуется разнообразие применяемых инструментов и способов, в первую очередь направленных на достижение конкретных целей и задач с минимальными затратами.

В качестве основных элементов, влияющих на эффективность, успешность организации, можно представить множество бизнес – процессов.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий, задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Существуют следующие классификации процессов: основные, вспомогательные и процессы управления. Одним из главных управленческих процессов, оказывающим огромное влияние на деятельность организации это является разработка кадровой политики.

Кадровая политика- это составная часть стратегически ориентированной политики компании. Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава коммерческой организации.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях сложной экономической ситуации решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации является обеспечения высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря одному из бизнес-процессов – это процессу управления.

При правильной реализации кадровой политики возрастает мотивация персонала, желание развиваться и продвигаться по карьерной лестнице.

Важная функция кадровой стратегии – повышение производительности труда сотрудников, что ведёт к увеличению прибыли. Движущая сила организации - это работники, поэтому их знания, навыки, мотивация являются важным стратегическим ресурсом. Работа в сфере торговли требует

профессиональной квалификации, внешние условия быстро меняются, поэтому кадровая политика организации должна быть гибкой и мобильной.

Со временем, любая организация понимает, что необходимы преобразования в процессе управления, и чтобы достичь успешных показателей, необходимо вложить ресурсы в кадровые процессы.

В функциональные обязанности штатных единиц отдела кадров входит: соответствие профессиональным навыкам работника в современных условиях, обучение сотрудника, мотивация персонала, создание преимущества перед конкурентами, повышение квалификации сотрудников, создание кадрового резерва. В данный момент, в России растут требования в сфере торговли, поэтому развивать персонал, повышать их профессионализм является неотъемлемой частью деятельности кадровых специалистов организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии.

Цель исследования предопределила круг взаимосвязанных задач, последовательно раскрывающих тему выпускной квалификационной работы

К ним относят:

- рассмотреть основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии;
- проанализировать процесс управления персоналом и кадровую политику в ООО «Евросеть –Ритейл»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом;
- провести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Евросеть – Ритейл», основным видом деятельности которого является продажа мобильной и портативной техники и оказание услуг в сфере сотовой связи и финансовых сервисов.



Предметом исследования выпускной квалификационной работы является процесс управления персоналом, реализуемый на предприятии.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов, исследовавших проблемы совершенствования кадровой политики организации: Аксенов Е., Джестон Дж., Нелис Й., Клейнер Г.Б, Кибанов А.Я., Нарижняк М.О., Никитина И.А., Репиной Е.А., Саркисян А.Г., Скамай Л.Г., Томпсон А., Феофанова О.А., Шумакова Н. В. и др.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования способов совершенствования кадровой политики ООО «Евросеть –Ритейл».

Границами исследования являются 2014-2016 года.

Однако при всей значимости этих исследований, по-прежнему, существует ряд нерешенных теоретических и практических проблем, связанных с недостаточной проработанностью инструментария формирования и реализации кадровой политики нового типа.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам повышения влияния кадровой политики на результаты деятельности организации, процессов ее формирования и реализации в поле стратегических кадровых решений, монографии, материалы научных конференций, тематические публикации в периодической печати, энциклопедические материалы; Internet-ресурсы; действующие законодательные и нормативные документы Российской Федерации.

Методы исследования – системный подход и системный анализ, статистико-экономические методы, структурно-логические методы, графические методы исследования.

Исследования в выпускной квалификационной работе основывались на материалах бухгалтерской отчетности ООО «Евросеть –Ритейл» за 2014-2016 годы.

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

В первой главе рассмотрены теоретические основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

Во второй главе проведён анализ процесса управления персоналом (на примере ООО «Евросеть –Ритейл»).

В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

# 1 Теоретические основы менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

## 1.1 Понятие и сущность менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

В современной науке и практике управления все больше внимания уделяется процессному подходу, под которым понимается управление деятельностью организации как системой взаимосвязанных бизнес-процессов. Рассматривая отдельное понятие процесс – это последовательность действий, направленных на получение заданного результата.

Бизнес-процесс – установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которые служат для реализации работы. Ссылаясь на труды зарубежных авторов бизнес-процесс представляется как одна или несколько связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности. Понятие бизнес-процессы получило распространение в связи с переходом к процессно-ориентированной организации и процессно-ориентированному менеджменту предприятия [14].

Менеджмент, как и другие общественные дисциплины имеют множества определений. Термин «менеджмент» означает «управление». Управление представляет собой организацию воздействий, направленных на достижение целей. Таким образом, менеджмент – это сфера человеческой деятельности и соответствующая область знаний, включающая в себя в качестве обязательного элемента управления людьми, социальными организациями или структурами.

Любым процессом, любой деятельностью необходимо управлять. И это является одной из основных задач менеджмента. Управлять процессами в

системе менеджмента – это значит предпринимать определенные усилия, воздействия на процесс для достижения им определенных целей [8].

Управление бизнес-процессами это системный подход к управлению, направленный на улучшение деятельности организации и ее процессов. Этот подход дает возможность организации определить свои процессы. Организовать их выполнение, а так же повысить качество, как результатов процессов, так и порядка исполнения. Под бизнес-процессом понимают набор логических и взаимосвязанных действий или задач, выполнение которых приводит к ожидаемому результату. В связи с этим, практически все процессы организации можно отнести к бизнес-процессам.

Основная цель управления бизнес-процессами заключается в проведении процессов в соответствие с целями организации.

Существует некоторое количество классификаций бизнес-процессов:

- Основные процессы
- Вспомогательные процессы
- Управленческие процессы

Основными бизнес-процессами являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Вспомогательные бизнес-процессы, предназначенные для обеспечения выполнения основным бизнес-процессов и поддержания их специфических черт.

Бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий [14].

В наше время каждый предприниматель на своем производстве несомненно будет придерживаться системы, но главная цель у всех одинакова – это достижение успеха компании. Для достижения целей

стоящих перед организацией используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы, в том числе и человеческие.

Для реализации стратегических задач, планов для любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности:

Во-первых. Каждая организация для достижения своих целей привлекает необходимых сотрудников. Способы подбора сотрудников, зависят от характера и условий деятельности организации.

Во-вторых. Все организации проводят обучения для своих сотрудников чтобы объяснить стоящие задачи перед ними и передать навыки и умения для выполнения этих задач.

В- третьих. Организация осуществляет оценку деятельности каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. И формы такой оценки многообразны - это может благодарность, повышение в звании и т.п. но наиболее распространенной формой вознаграждения является денежное вознаграждение или заработная плата. Успешная деятельность любой компании зависит от слаженной и стабильной работы квалифицированного и обученного персонала в организации.

Для того чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, т.е. создавать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы этих процессов. В свою очередь персонал (кадры)- это сотрудники, нанятые организацией для выполнения ряда, задач, обладающих определенными знаниями и квалификацией. Именно персонал является важным объектом кадровой политики.[6]

Во всем процессе управления персоналом кадровая политика особенно важна.

Кадровая политика является комплексом организационных и содержательных мер, целью и смыслом которой является не только создание

сильной, сплочённой, высокоразвитой и высокопроизводительной рабочей силы, но и эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого сотрудника для решения поставленных задач и выполнения работ организации [5].

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда для персонала, заниматься его обучением и развитием, но так же она должна давать возможность обеспечения продвижения по карьерной лестнице, и самое важное необходимую степень уверенности в завтрашнем дне каждому сотруднику организации.

Основной задачей кадровой политики организации является обеспечение в кадровой работе учёта интересов всех категорий работников и социальных групп коллектива.

Успешная деятельность любой компании зависит от слаженной и стабильной работы квалифицированного и обученного персонала в организации.

Ряд авторов склонны считать, что в организации вряд ли применим термин «кадровая политика», поскольку граница между политикой и кадровой работой почти не заметна. Наряду с этой точкой зрения, отрицающей правомерность кадровой политики на уровне организации, существует противоположная ей позиция.

Так, Т.В. Базаров, Л.Б. Еремин, ссылаясь на опыт Канады и Германии, убеждены, что «кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т.д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику», поскольку многие виды политики и некоторые виды стратегии касаются кадров [7].

Само определение кадровой политики многозначно и точного определения никто не может дать. В большинстве случаев многие принимают её как «направление в кадровой работе, совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях на длительную перспективу или отдельный период.

Кроме этого, кадровую политику рассматривают в двух значениях.

В первом значении – это сформулированные правила, преобразующие человеческую производительность в соответствии со стратегией фирмы. При изучении первого значения, обращают внимание на стиль руководства в организации и воплощение полномочий.

Во втором значении, кадровая политика является набором конкретных условий или правил, которые осуществляются при совместной работе штатных единиц и их взаимодействии в организации в целом.

В развивающихся компаниях службы управления персоналом постоянно сталкиваются с решением сложных и многообразных проблем, и представляю собой довольно крупные подразделения. Их работа заключается в расширении гарантий занятости, мотивации и стимулирования профессионального роста и управления деловой карьерой. Но самое главное - это найти людей, которые хотят работать в компании за общую идею, которые желают внедрять что-то новое в компанию, рвутся к достижению показателей и желают развиваться вместе с компанией [8].

Кадровая политика должна увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования рынка в ближайшем будущем.

В следствии этих моментов, можно выделить основные аспекты кадровой политики:

- связь со стратегией развития организации;
- ориентация на долгосрочное планирование;
- осознание важной роли персонала;
- система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом;
- философия компании в отношении сотрудников. [9]

Именно персонал является важным объектом кадровой политики. Направления кадровой политики соответствуют функциям системы управления персоналом.

В таблице 1.1 представлены основные характеристики направлений кадровой политики.

Таблица 1.1 - Основные характеристики направлений кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристики
Управление персоналом организации	Принцип достижения индивидуальных организационных целей в одинаковой необходимости	Не отдавать предпочтения только организации и её интересам, находить связь между работником и руководителем
Подбор и расстановка персонала	Принцип индивидуальности, профессиональной компетенции, достижений	Соответствие знаний работника и занимаемой должности, интеллектуальные черты, навыки, стиль руководства, требуемый опыт
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность	Принцип конкурентоспособности, проверки практикой, ротации, регулярная оценка индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, отбор кандидатов на конкурсной основе, эффективная стажировка на руководящие должности
Оценка и аттестация персонала	Принцип оценки выполненных заданий, имеющихся знаний	Оценка результатов деятельности, система показателей
Развитие персонала	Принцип саморазвития, повышения квалификации	Пересмотр должностных инструкций для персонала с целью постоянного развития, возможность саморазвития
Мотивация персонала	Принцип соответствия выполняемой работы и оплаты труда	Эффективная система оплаты труда

Главная цель любого предприятия заключается в создании такой кадровой политики, которая основывалась на социальных гарантиях, которые были бы интересны работникам, и были бы направлены на сближение интересов компании и сотрудника. Вследствие создания такой кадровой политики, а организации приведёт к повышению производительности и получения улучшенных качественных показателей на предприятии [10].

Цели кадровой политики делятся на экономические и социальные.



Экономические цели – самые важные цели, приоритет расставлен в сторону получения прибыли. Для достижения данной цели, кадровые решения направлены на сокращение затрат и оптимизацию расходов и производительности труда.

Социальные цели – отражение удовлетворённости работников своим материальным и нематериальным положением. Например: сюда можно отнести заработную плату, улучшение оборудованием рабочих мест, увеличение периода перерывов, сокращение рабочего дня и т.д. [11]

К задачам кадровой политики относят:

- количественный состав организации;
- атмосфера среди сотрудников организации;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- анализ «текучести» персонала;
- гибкость проводимой кадровой политики;
- степень заинтересованности работников.

Уровень текучести кадров – это норма, которая показывает, как часто работник меняет место работы.

Текучесть - это добросовестное соглашение сотрудника покинуть фирму по собственному желанию и устроиться в другую компанию.

Высокий уровень текучести говорит об угрозе стабильности и целостности организации и связан для неё со значительными затратами. Как показывает статистика, предприятия тратят на замену рабочих примерно 8-13% их годовой зарплаты. Однако текучесть кадров это не всегда отрицательное явление, а именно это приход новых членов команды, а так же приход сотрудников «со стороны» со своими свежими идеями и взглядами.

Кадровая политика считается гибкой, если она может перестраиваться под меняющиеся обстоятельства под воздействием меняющихся условий. [12]

Классификация видов кадровой политики организации основывается на непосредственном влиянии управленческого аппарата на кадровую ситуацию.

По данному основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- реактивная;
- пассивная;
- превентивная;
- активная.

При реактивной кадровой политике руководство организации контролирует работу персонала, а также пытается выявить причины развития кризиса. Возможными причинами могут быть: конфликтные ситуации в трудовом коллективе, недостаток высококвалифицированных работников для решения сложных задач, недостаточная мотивация работников к более продуктивному и качественному труду. Руководство организации, ориентируясь на выявленные причины, предпринимает меры по устранению кризисной ситуации. Обычно кадровые службы подобных организаций имеют средства выявления подобных ситуаций и экстренной помощи. [13]

При пассивной кадровой политике, кадровая работа сводится к устранению отрицательных последствий ситуации, в данном случае руководство не владеет специальной программой действий в отношении работников организации.

На таких организациях отсутствует прогнозирование кадровых потребностей, не существует способов оценки работников и их труда, не наблюдается и диагностики кадровой ситуации, в общем.

При возникновении спорных и конфликтных ситуаций, руководство организации при подобной кадровой политике стремится всеми способами заглушить возникший конфликт, не обращая внимание на причины его возникновения, а так же, не совершая попыток для анализа возможных последствий этой ситуации.

В ситуации, когда руководство организации обладает обоснованными прогнозами развития ситуации, возникает превентивная кадровая политика. Превентивную кадровую политику характеризует отсутствие средств для влияния на ситуацию. В кадровых службах таких организаций имеются средства диагностики работников, а так же средства для создания прогнозов кадровой ситуации. [26]

Если руководство, помимо прогноза, обладает еще и средствами влияния на ситуацию и кадровая служба может разрабатывать антикризисные программы, производить постоянное отслеживание ситуаций и редактировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то это активная кадровая политика.

Существующие механизмы, которые используются руководством при анализе ситуаций, могут являться осознаваемыми или слабо поддающимися описанию. В связи с этим можно выделить две категории активной кадровой политики.

Можно выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

В условиях рациональной кадровой политики руководители организации имеют доказанный прогноз протекания ситуации и имеют возможность изменять ее. В данной ситуации руководители могут прогнозировать кадровую ситуацию на различные периоды. [19]

Кадровая политика, при которой руководство организации не имеет подтвержденного прогноза ситуации, но пытается повлиять на нее, называется авантюристической. Проблемы при осуществлении подобной кадровой политики могут возникнуть, если увеличить влияние тех факторов, которые в прошлом не рассматривались.

Существует еще два вида кадровой политики – открытая и закрытая. Основанием для разделения служит степень открытости организации при формировании кадрового состава и ориентация на источники привлечения персонала.

При осуществлении открытой кадровой политике любому человеку можно начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне руководства. Предприятие может принимать на работу любого квалифицированного специалиста, подходящего под вакансию, без учета опыта работы в других организациях.

Подобный вид кадровой политики уместен для только что открытых организаций, которые ведут политику завоевания рынка. Данные предприятия должны быть направлены на мгновенный рост и стремительный выход на рынки.

При закрытой кадровой политике руководящие должности могут быть заняты только теми сотрудниками, которые уже работают на предприятии, но занимают более низшие должности.

Такой тип кадровой политики характерен для предприятий, где среди работников формируется особый дух причастности. В таких организациях кадровая политика направлена на создание особенной корпоративной атмосферы. Сравнение открытой и закрытой кадровой политики представлено в таблице 1.2. [8]

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровые процессы	Вид кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Условия жесткой конкуренции на бирже труда	Ситуация недостатка рабочей силы, отсутствие новых рабочих рук
Адаптация персонала	Ситуация оперативного внедрения в конкурентные отношения, применение усовершенствованных подходов организации, которые предлагают новые сотрудники	Наиболее быстрое адаптирование сотрудников с помощью использования «опекунов», а также за счет максимальной сплоченности трудового коллектива и применения традиционных подходов
Кадровые процессы	Вид кадровой политики	
	открытая	закрытая
Обучение и развитие персонала	Чаще всего проходит во внешних учреждениях, что влечет за собой заимствование нового	Чаще всего проходит во внутрикорпоративных учреждениях, что позволяет создавать единый взгляд всех сотрудников
Продвижение персонала	Отсутствие тенденции карьерного роста, так как организация имеет склонность к подбору новых сотрудников	Существует тенденция к назначению на вышестоящие должности действующих сотрудников компании

Продолжение таблицы 1.2

Мотивация и стимулирование	Преобладает внешняя мотивация	Преобладают вопросы мотивации, связанные с удовлетворением потребностей сотрудников в стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Регулярные предложения новшеств от вновь поступивших сотрудников; главным механизмом является контракт, который определяет ответственности работника и предприятия	Потребность в создании ситуаций, при которых разрабатываются новые технологии и продукты, при этом сотрудник чувствует себя причастным к разработке

Поскольку помимо плюсов и у открытой, и у закрытой кадровых политик есть свои недостатки, то, как правило, в реальной деятельности происходит их смешение. Но при этом следует понимать, что оно не должно носить формальный или искусственный характер, поскольку в этом случае не приводит к желаемым результатам. [23]

Такое объединение должно приводить к повышению синергетического эффекта. В его результате образуется смешанная кадровая политика, которая предполагает, что организация одновременно является и открытой для потенциальных работников из внешней среды, но при этом балансирует вокруг внутренней занятости и мотивации персонала через карьерные устремления.

Таким образом, кадровая политика – это совокупность разных подходов и технологии к организации подбора, отбора и найма персонала. Правильность (или неправильность) их сочетания будет оказывать влияние на результаты деятельности организации, управляемость персонала, сбалансированность внутренней занятости, мотивацию персонала, в том числе на творческую активность. Кадровая политика это всего лишь часть всей управленческой деятельности и производственной политики предприятия. Ее главной целью является создание сплоченной, ответственной и высокопроизводительной рабочей силы.

## 1.2 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важным инструментом процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов. Динамично развивающийся рынок ставит задачу выбора эффективных методов управления на первое место. В менеджменте есть два принципиальных подхода к организации системы управления: функциональный подход и процессный.

Суть функционального подхода заключается в дроблении организации на функции и самостоятельные подразделения, которые ориентированные на выполнение выделенных функций. При процессном подходе выделяют повторяющиеся процедуры, фазы, функции, стратегического управления. Вся деятельность организации рассматривается как непрерывный процесс или сеть бизнес-процессов, каждый из которых характеризуется входом (базовыми ресурсами), технологией преобразования ресурсов, выходом т.е. конечным результатом, менеджером процесса и критериями оценки результата процесса.

Под действием часто изменяемых требований конкурентной среды менеджмент процессов постоянно должен дополняться и изменяться. Наибольшую эффективность, интерес представляют методы, инструменты, технологии, которые способствуют эффективному изменению бизнес-процессов в условиях предприятия.

В первую очередь необходимо понять, что же такое совершенствование бизнес-процесса. Ведь есть такие понятия как улучшение и оптимизация бизнес-процессов. Если же говорить об улучшении бизнес-процессов, то улучшение и совершенствование схожи друг с другом, а вот с оптимизацией все обстоит по другому. Оптимизация бизнес-процессов – это частичное улучшение, которое происходит от устранения явно выраженных недостатков. Совершенствование (улучшение) бизнес-процессов – это

непрерывный процесс анализа действующих процессов, поиск и устранение как видимых, так и скрытых проблем, с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Как правило, совершенствование бизнес-процесса должно быть непрерывным – необходимо проводить мониторинг хода выполнения процесса и регулярно анализировать его показатели эффективности, а в случае необходимости вносить корректировки.[ ]

Для обеспечения стабильного и непрерывного производственного процесса необходимо привлекать долгосрочное сотрудничество. Кадровый отдел в свою очередь должен максимально обеспечить предприятие всем необходимым штатом. Руководству стоит уделять внимание этому процессу. Предприятие будет работать стабильно в случае, если все рабочие места заполнены. Специалисты по кадрам должны проводить анализ трудовых ресурсов на предприятии. Они обязаны обеспечить правильную расстановку штатных работников, так чтобы их квалификация соответствовала занимаемой должности. Руководство предприятия должно обеспечить свой персонал курсами, которые смогут повысить их квалификацию. Таким образом, на предприятии будут опытные работники, которые смогут выполнять работу любой сложности. Можно избежать из-за отсутствия неопытности потерь рабочего времени, производственного брака. Известные направления способствуют правильному распределению кадров на своих местах. Поэтому необходимо совершенствовать процессы управления персоналом, а именно кадровую политику. [33]

На современном этапе управление персоналом является одним из ключевых факторов успешного функционирования компании. Многие руководители понимают, что человеческий ресурс является частью всей организации и к управлению этим ресурсом нужно подходить с максимальной ответственностью.

Одной из ключевых задач директора по персоналу (или того лица в компании, которое отвечает за кадровый вопрос) является формирование

такой кадровой политики, которая отвечала бы целям компании в долгосрочной перспективе. [32]

Разработка кадровой политики является основным элементом стратегического планирования организации. Важность кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом.

Рассмотрим основные требования к современной кадровой политике организации.

Кадровая политика должна иметь тесную связь с планом совершенствования предприятия и методами урегулирования критической ситуации на предприятии.

Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

Должно существовать экономическое обоснование при подборе квалифицированного персонала. Отбор персонала стоит по определенным критериям, которые будут соответствовать их обязанностям. Чем больше опыта у человека, тем выше уровень продуктивности в работе. Новичков также не стоит отодвигать, так как у них другой взгляд на работу, и они могут поспособствовать новым открытиям, которые благоприятно повлияют на развитие в целом. [33]

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что кадровая политика нацелена на создание таких способов работы с кадрами, при которых упор был бы на получение как экономического, так и социального эффекта. Так как кадровая политика воплощается через кадровую работу, выбор ее определяется главной целью и методами осуществления.



При найме новых сотрудников, кадровая работа основывается на комплексе правил. Она затрагивает такие вопросы, как подготовка и усовершенствование навыков работников, создание ситуации, при которой предприятие и сотрудник взаимодействуют друг с другом.

Кадровая политика показывает основные стороны общественных отношений и обладает явным непредвзятым характером, т.е. может образовываться произвольно.

Необходимо заниматься кадровыми вопросами как всего предприятия в целом, так и решением задач в конкретном структурном подразделении.

Кадровая политика осуществляется с помощью кадровой работы, ввиду этого выбор должен основываться не только на определении основной цели, но и на подборе средств, методов, приоритетов и т.д.

На предприятии время от времени должна обновляться кадровая политика. Со временем меняются не только люди, но и их взгляды на рабочий процесс. Инновации способствуют достижению положительных результатов, которых могут добиться люди со свежим взглядом на производственный процесс. Не стоит придерживаться старой кадровой политики, так как она будет не только неэффективна, она может привести фирму к ликвидации.

Кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. [34]

Кадровая политика для коммерческих организаций должна разрабатываться на основе определенных специфических особенностей деятельности, в зависимости от занимаемого сегмента на рынке, от реализуемой кадровой концепции, от средств, которые тратятся на производственный персонал и иные категории персонала. Она формируется с учетом стратегических целей предприятия и помогает реализовать поставленные цели.

Формирование правильной кадровой политики может обеспечить коммерческой организации:

- 1) обеспечение оптимального баланса процессов совершенствования технологий производства и обеспечения предприятия трудовыми ресурсами необходимого профессионально-квалификационного уровня;
- 2) рациональное использование кадрового потенциала;
- 3) совершенствование системы стимулирования и мотивации сотрудников;
- 4) формирование и создание необходимых условий для продуктивной и эффективной работы;
- 5) Совершенствование управления процессом адаптации производственного персонала;
- 6) Планирование карьеры сотрудников предприятия.

Одним из основных показателей эффективности работы коммерческой организации является установление высокого качества кадрового потенциала.

Основной идеей кадровой политики служит работа с персоналом, которая соответствует теории улучшения и развития персонала.

В кадровой сфере необходимо достигать желаемого результата при решении любого вопроса или задачи, для этого необходимо правильно построить процесс работы с персоналом. [17]

При создании кадровой политики непременно должны согласовываться следующие аспекты:

- создание основных положений кадровой политики;
- организационно-штатная политика, а именно прогнозирование возможной необходимости в рабочем персонале;
- политика в области информации - образование и поддержка способов движения кадровой информации;

- политика в сфере финансов - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика в области развития персонала - создание условий, при которых действует программа улучшения качества знаний персонала по профессии, планирование продвижения по карьерной лестнице, создание сплоченных команд, повышений квалификации;

- анализ эффекта от деятельности - анализ соотношения кадровой политики и стратегии предприятия, обнаружение проблем в кадровой работе, анализ кадровых возможностей.

При рассмотрении процесса создания кадровой политики коммерческой организации у некоторого количества действующих предприятий существует понимание о кадровой политике, процедурах и регламентах их осуществления. Все регламенты задокументированы.

Другая часть организаций имеет понимание о работе с персоналом, но оно не является задокументированным, или же находится в стадии создания. Для проведения осознанной кадровой политики, необходимо провести несколько этапов по ее проектированию.[23]

Первым этапом проектирования является нормирование. Целью данного этапа является согласование правил работы с кадрами, в общем. Для этого нужно провести анализ структуры трудового коллектива, стратегии развития предприятия, предсказать будущие изменения, определить качества требуемого сотрудника, пути развития сотрудника и его продвижения.

Вторым этапом проектирования является программирование. Целью данного этапа является разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Третьим этапом является мониторинг персонала. Целью данного этапа является создание процедур для исследования и предсказания возможной кадровой ситуации. На данном этапе выделяются показатели состояния

кадрового потенциала, создается программа диагностирования навыков и умений работников и механизм выработки конкретных мер.

Производится оценка результативности кадровых программ и создание способов их оценки. [10]

Таким образом, в силу того, что ресурсы ограничены, а претендентов достаточно, то организация находится в сильной зависимости от состояния внешней среды, ее сложности и подвижности, наличия инфраструктуры и активности хозяйственных связей, и это необходимо учитывать на стадии разработки кадровой политики стратегии развития человеческих ресурсов в логической увязке со всеми процессами, происходящим во внутренней среде с целью выработки адекватной реакции на любые изменения.

В ходе проведенного исследования было показано, что кадровая политика является не только основным элементом социально-трудовых отношений, но и важнейшим кадровым управленческим решением, поскольку предопределяет получение положительного синергетического эффекта.

В этой связи, в выпускной квалификационной работе выявлено, что для развивающихся организаций, в основе которых лежат активные инновационные и стратегические процессы, инициированные как во внутренней, так и во внешней среде, должна быть характерна кадровая политика, как механизм самоорганизации, обеспечивающий сбалансированность внутренней занятости, мотивирующий персонал к творческой активности, саморазвитию и сопричастности к целям и интересам организации, создающий возможность формирования кадровой политики нового типа.

## 2. Анализ процесса управления персоналом в ООО «Евросеть –Ритейл»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Основанная в 1997 году компания «Евросеть» является крупнейшей в России розничной сетью, осуществляющей торговлю на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов.

В 2000 году начал свою работу интернет-магазин «Евросеть», который на сегодняшний день является важным звеном в работе компании.

В салонах и на сайте Евросети представлен широкий ассортимент высокотехнологичных товаров: мобильные телефоны, смартфоны и аксессуары к ним, планшеты, нетбуки, навигаторы и др. Также в салонах компании можно воспользоваться услугами операторов связи и совершить финансовые операции, к примеру, пополнить баланс, подобрать подходящий тарифный план, оформить разные виды кредитов и осуществить платежи по их погашению, купить авиа- или ж/д билеты, оплатить штрафы ГИБДД и др.

«Евросеть» является одним из самых известных брендов России. Компания представлена более чем 4 000 салонами, работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь. Ежемесячно салоны компании посещают свыше 50 миллионов покупателей. Кроме того, «Евросеть» является одним из крупнейших российских работодателей: на сегодняшний день она предоставляет работу более 30 000 человек.

В 2015 году «Евросеть» заняла второе почетное место в рейтинге журнала РБК среди ведущих компаний, ориентированных на корпоративное образование и развитие своих сотрудников. В этом же году компания была награждена национальной премией «Loyalty Awards Russia 2015» за карту «Кукуруза» в номинации «Лучшая программа лояльности непродуктового ритейлера» и третий год подряд стала лауреатом ежегодной премии «Права

потребителей и качество обслуживания», получив награду в номинации «Финансовая грамотность и открытость» в категории «Денежные переводы». Также в 2015 году «Евросеть» получила награду в номинации Industry Partner/Vendor международной премии «Prepaid Awards: Europe 2015» и стала обладателем премии Customer Experience Awards Russia в номинациях «Лучший клиентский опыт в непродуктовом ритейле» и «Лучший клиентский опыт в финансовом секторе» за карту «Кукуруза», завоевала одну из наиболее известных и авторитетных премий России для работодателей «HR-бренд 2015». Кроме того, «Евросеть» второй год подряд стала лауреатом конкурса Правительства Москвы «Лучшее предприятие для работающих мам» в номинации «Кадровая политика».

В 2016 году Компания вошла в топ-5 номинантов IX форума People Investor в категории «Управление человеческими ресурсами» с проектом «Мотивационная игра Best Seller». Также «Евросеть» была особенно отмечена со стороны Министерства финансов РФ за проект «Идентификация пользователей электронных кошельков» и стала лауреатом конкурса «Национальная платежная инициатива» в номинации «Формирование инфраструктуры удаленного финансового обслуживания».

Официальное наименование — Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл», сокращенное – ООО «Евросеть-Ритейл».

Общество создано на неограниченный срок деятельности.

Цель работы ООО «Евросеть-Ритейл» - получение запланированной величины прибыли, увеличение объема продаж. Экономическая деятельность зависит от спроса на услуги, предоставляемые данным предприятием.

Предметом деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» является деятельность по управлению холдинг-компаниями.

Главные задачи ООО «Евросеть-Ритейл» – активное распространение услуг сотовой связи и сотовых телефонов, а также сопутствующих товаров максимально полного ассортимента, выпущенных российскими и

зарубежными производителями. Магазины ПАО «Билайн» призваны обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, добиваться наибольшей экономической эффективности в своей работе, а также поддерживать высокое качество обслуживания клиентов.

Указанный вид деятельности осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. ООО «Евросеть-Ритейл» самостоятельно определяет направления, и порядок использования прибыли, руководствуясь учредительными документами и действующим законодательством.

ООО «Евросеть-Ритейл» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, расчетный и иные счета в российских банках, круглую печать со своим наименованием. Общество обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, оказании услуг, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли.

Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть-Ритейл» - объединение граждан, созданное в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015) и Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 30.11.2011) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Трудовые отношения в организации ООО «Евросеть-Ритейл» регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ, определяющим порядок оформления соответствующей документации по трудовым отношениям.

Организационная структура филиала ООО «Евросеть-Ритейл» состоит из нескольких отделов, которые посредством их начальников подчиняются генеральному директору. Организационная структура филиала ООО «Евросеть-Ритейл» представлена следующим образом (рис. 2.1).

Далее на рисунке 2.1 рассмотрим организационную структуру ООО «Евросеть - Ритейл».

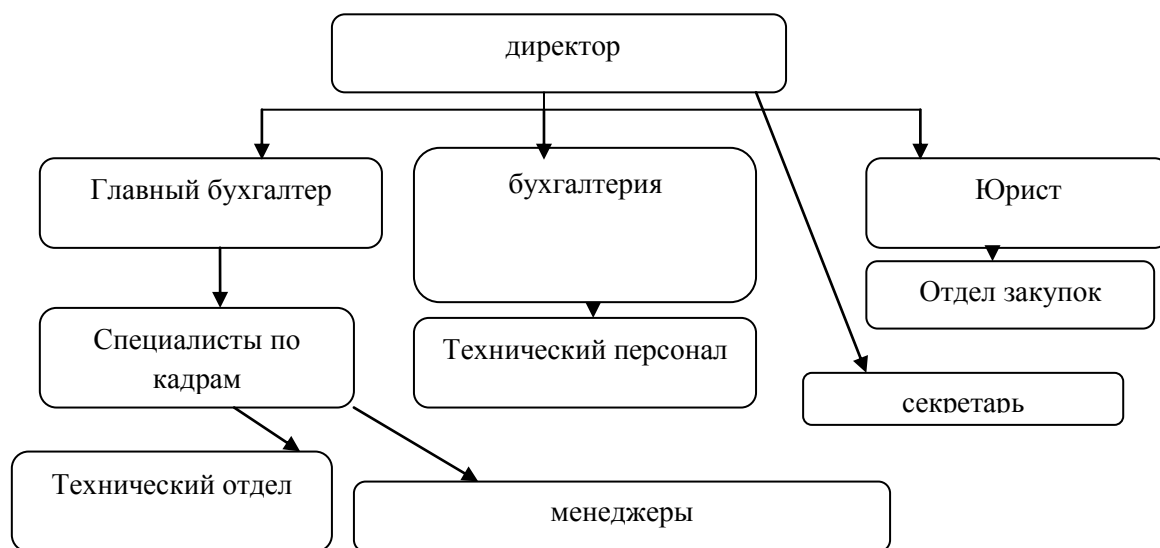


Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Евросеть-Ритейл»

Перечень экономических показателей для филиала ООО «Евросеть-Ритейл» приведен в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ динамики технико-экономических показателей филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2016 гг.

Наименование показателей	ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы роста, в % 2016 г. к	
					2014г.	2015г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	41895	49459	53845	118,05	108,87
Издержки обращения	тыс. руб.	40939	46885	49629	114,52	105,85
Затраты на 1 руб. реализованных товаров	руб.	0,98	0,95	0,92	97,01	97,23
Среднесписочная численность работающих	чел.	45	63	71	140,00	112,70
Фонд оплаты труда, тыс.руб./год	тыс. руб.	28846,8	36560,2	47729	165,46	130,55
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	53,42	48,36	56,02	104,87	115,84



Продолжение таблицы 2.1.

Наименование показателей	ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темпы роста, в % 2016 г. к	
					2014г.	2015г.
1	2	3	4	5	6	7
Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	931	785,1	758,38	84,32	96,59
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	151	162	174	107,28	107,41
Фондоемкость	%	0,0036	0,00328	0,00323	90,88	98,66
Чистая прибыль	тыс. руб.	956	2 574	4 216	269,25	163,79
Рентабельность продаж	%	2,28	5,20	7,83	2,92	2,63

Согласно представленным данным, можно сделать вывод, что за период, который анализируется, выручка от реализации товаров филиала ООО «Евросеть-Ритейл» в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 18,05% и равнялась 53845 тыс. рублей, что существенно больше прироста в 2015 году, который составил 8,87%. Увеличение выручки объясняется в первую очередь ростом физических объемов продаж в рознице и заключением новых контрактов.

Издержки обращения товарной продукции организации в 2016 году выросли по сравнению с 2015 годом на 5,85%, а с 2014 годом – на 14,52%, что в первую очередь можно объяснить увеличением уровня цен на товары компании, которые приобретаются потребителями.

Затраты на 1 рубль проданных товаров в динамике к 2016 году уменьшились, если сравнивать с 2014 годом на 2,99% и стали равняться 0,92, что меньше данных за 2015 год на 2,77 %. В результате, чтобы реализовать продукции на 1 рубль, требуется вложить 92 копейки средств в денежном эквиваленте.

Среднее количество персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за указанный период выросла на 26 человек и в 2016 году стала равняться числу

в 71 человек, что существенно больше значения 2014 года на 40%, а 2015 года – на 12,7%.

Согласно данным за период, который рассматривается, фонд оплаты труда ООО «Евросеть-Ритейл» вырос практически на 23,97 %, если сравнивать с 2014 годом и в 2016 году стал равняться сумме в 47729 тыс. рублей. Одновременно с этим, уровень заработной платы на одного сотрудника в среднем за один месяц в 2016 году выросла на 4,87%, если сравнивать с показателями 2014 года и стал равняться 56,02 тыс. рублей.

Уровень производительности труда в среднем за год в филиале ООО «Евросеть-Ритейл» на одного сотрудника в 2016 году по отношению к 2014 сократился практически на 15,68% и стал равняться 758,38 тыс. рублей.

Если рассматривать уровень динамики стоимости в среднем за один год главных фондов филиала ООО «Евросеть-Ритейл» в том периоде, который рассматривается имеет явно выраженную положительную тенденцию, увеличение, если сравнивать с показателями 2014 года стал равняться 7,28%. В собственности имеется торговое оборудование.

Фондоёмкость филиала ООО «Евросеть-Ритейл» в том временном периоде, который рассматривается невысокая. Если рассматривать в динамике, то вполне очевидно, что этот показатель уменьшается на практически 9,12% по сравнению с данными 2014 года, что можно назвать явно выраженной положительной тенденцией.

Исходя из всего сказанного выше, становится видно, что практически все ключевые показатели филиала ООО «Евросеть-Ритейл», если рассматривать с динамической точки зрения, то к 2016 году они выросли, что характеризует увеличение уровня эффективности деятельности организации.

## 2.2 Анализ процесса управления персоналом

Управление в целом следует рассматривать как процесс. Процесс управления - это совокупность взаимосвязанных, последовательно

выполняемых действий по формированию и использованию ресурсов для достижения целей. Такие действия, очень важны для успеха организации.

Управление персоналом является составной частью всей управленческой деятельности, а кадровая политика является составной частью производственной политики организации. Повседневная реализация кадровой стратегии, а так же оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления организацией, лежат в оперативной области управления персоналом.

Система управления персоналом в ООО "Евросеть-Ритейл" представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а так же различных видов, форм, методов механизма управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, извлечение максимальной прибыли, качества работы и производительности труда.

Система управления персоналом в ООО «Евросеть –Ритейл» состоит из кадровой службы, занимающегося работой с персоналом и всех линейных руководителей- от директора до стажера магазина.

Для информационного обеспечения управления персоналом в компании «Евросеть» внедрена единая информационная система на базе SAP. SAP объединила абсолютно все подразделения компании в единое информационное пространство, предоставив возможность контроля и коррекции основных бизнес-процессов.

За человеческие ресурсы в компании отвечает вице-президент по управлению персоналом, которому подчиняются отдел кадров, учебный центр, отдел мотивации.

В ООО «Евросеть-Ритейл» процесс управления персоналом в организации включает следующие направления деятельности:

Кадровое планирование. В рамках кадрового планирования определяется общая кадровая политика. Разрабатывается план, в котором подробно отражается сколько именно работников по количеству, функциям,

квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода развития организации. Определяется не только количественная, но и качественная потребность организации в персонале.

Поиск и отбор кадров - поиск, привлечение, отбор новых сотрудников в соответствии с установленными требованиями для удовлетворения качественной и количественной потребности организации в персонале. В ООО «Евросеть-Ритейл» этим вопросом занимается ведущий специалист отдела кадров и специалист по работе с людьми. Одна из важных ежедневных задач специалиста по работе с людьми в ООО «Евросеть – Ритейл» - это обзвон кандидатов с интернет сайтов, на котором они оставляли отклик на вакансию. Так же существуют и другие инструменты для привлечения кандидатов в компанию: рекламные плакаты в каждом салоне, листовки (которые раздают сотрудник торговой организации клиентам), объявления на чеках об открытых вакансиях. В этом случае, потенциальные кандидаты сами связываются с ведущим специалистом. Все откликнувшиеся кандидаты приглашаются на групповое собеседование, где ведущий специалист кадров рассказывает о компании, о её основных преимуществах, целях и задач компании, а так же при личном собеседовании выявляет потенциал кандидатов для работы в компании ООО «Евросеть-Ритейл».

Адаптация новых работников служит для более мягкого вхождения новых сотрудников в организацию и максимально быстрого достижения результата. Динамичное развитие компании «Евросеть» могут обеспечить энергичные, молодые, амбициозные люди. Для того чтобы адаптация новых сотрудников проходила максимально комфортно и легко, новым сотрудникам предлагается пройти стажировку в течении 14 дней. Сотрудника «вводят» в компанию с первым тренингом, который называется Welcome тренинг. На данном тренинге «новичков» знакомят с компанией, с внутренним распорядком компании, с условиями работы.

Система стимулирования труда, дает широкий спектр средств воздействия на мотивацию работников, от денежных стимулов, до расширения труда, с целью улучшения отношения персонала к работе и заинтересованности в достижении высоких результатов. Стимулирование труда сотрудников компании ООО «Евросеть –Ритейл», осуществляется посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплата пособий и т.п.), организация корпоративных мероприятий и подарков для детей сотрудников. Так же в компании проводятся различные мотивационные программы совместно с партнерами компании- система платёжных сервисов «Золотая корона», Российский производитель антивирусного программного обеспечения «Kaspersky», при выполнении условий акций, компания поощряет отличившихся сотрудников поездками на отдых, подарками в виде различных гаджетов, билетами на зрелищные мероприятия.

Обучение и развитие персонала. Данный процесс направлен на повышение уровня профессиональных навыков работников их знаний и умений. Для развития персонала в компании «Евросеть» проводятся различные тренинги: работа с 1С, работа с кассовой документацией, кредитной документацией, технологии и этапы продаж. Так же для увеличения объемов продаж определенного товара, на тренинги приглашают ее официальных представителей. На данных тренингах сотрудники узнают о «фишках» продукта, в дальнейшем это поможет им с легкостью презентовать товар клиенту и продать его. Для дальнейшего профессионального роста, для выявления лидерских качеств, сотрудники проходят ассессмент. Ассессмент – это специально подобранный набор тестовых заданий в виде деловых ролевых игр, индивидуальных упражнений, дискуссий и других задач в ходе которых участник может проявить свои профессиональные компетенции. По итогам, сотрудник может попасть в резерв на должность регионального директора и постоянно развиваться в этом направлении.

Оценка работы персонала, позволяет определить уровень рабочих достижений персонала, для конкретных должностных позиций.

При осуществлении всестороннего анализа действующего персонала организации подробным образом выявляется обеспеченность компании необходимой рабочей силой, уровень использования сотрудниками их рабочего времени, текущий уровень квалификации сотрудников, размер текучести кадров, увеличение производительности труда и целый ряд прочих факторов и показателей, которые напрямую связаны с использованием рабочей силы. Исходя из всего сказанного выше, становится очевидно, что объектами анализа также можно назвать общее количество и структура рабочей силы, уровень подготовки кадров с профессиональной точки зрения, степень их текучести.

Необходимо провести всесторонний анализ количества персонала, который занят в компании по структурному, так называемому квалификационному составу, а также процесс его движения (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ состава и структуры персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014 – 2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднесписочная численность, в том числе:	45	100	63	100	71	100
Руководители	4	8,89	3	4,76	2	2,82
Специалисты	15	33,33	22	34,92	26	36,62
служащие и торговый персонал	26	57,78	38	60,32	43	60,56

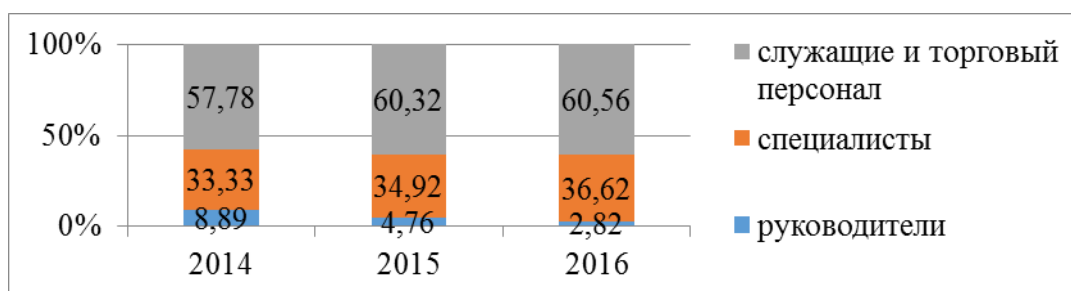


Рисунок 2.2 - Динамика структуры среднесписочной численности филиала ООО «Евросеть-Ритейл», %

Из данных табл. 2.2 и рис. 2.2 вполне очевидно следует тот факт, что, если рассматривать с точки зрения динамики, то в тот временной период, который рассматривается видно очевидное увеличение, так называемой среднесписочного количества сотрудников, которые выполняют свою деятельность в рамках филиала ООО «Евросеть-Ритейл». Как уже сказано выше, 2016 году их количество стало равняться числу в 71 человек, что на 26 человек больше показателя 2014 года. Данный факт объясняется ростом количества служащих и торгового персонала (на 21 человек больше, если сравнивать с показателями 2014 года).

Важно отметить тот факт, что удельный вес руководителей в общем количестве сотрудников, которые работают в организации сократился. В 2016 году данное значение равнялось 2,82%, что практически в 1,5 раза меньше нежели в 2015 году, когда их число равнялось 4,76%. Одновременно с этим, удельный вес специалистов вырос (на 11 человек) и стал равняться в 2016 году 36,62% от общего количества сотрудников компании. Удельный вес служащих и торгового персонала растет ежегодно – в 2015 на 11,43%, а в 2016 г. на 0,25% и стал равняться 60,56% от общего количества сотрудников.

Хорошо видна тенденция к уменьшению с точки зрения динамики за указанный временной период доли руководства и росту доли служащих и торгового персонала. В связи с тем, что торговый персонал является главной категорией сотрудников, итоги работы которой прямо влияют на выручку организации, то вполне очевидно, что это положительно влияет на компанию.

Далее необходимо провести анализ работников филиала ООО «Евросеть-Ритейл» по возрастному признаку. Результаты анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение работников филиала ООО «Евросеть-Ритейл» по возрасту

Возраст работников	2014		2015		2016	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
До 20 лет	3	1,17	5	1,3	5	0,5
21-30 лет	9	23,04	14	20,7	17	20,6
31-40 лет	13	19,92	17	22,6	25	23,4
41-50 лет	11	26,61	14	25,5	13	26,7
51-60 лет	5	26,85	10	27,6	8	26,5
Старше 61 года	4	2,41	3	2,3	3	2,3
Всего	45	100	63	100	71	100

Структура среднесписочной численности персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2016 г. по возрастному составу наглядно проиллюстрирована на рисунке 2.3.

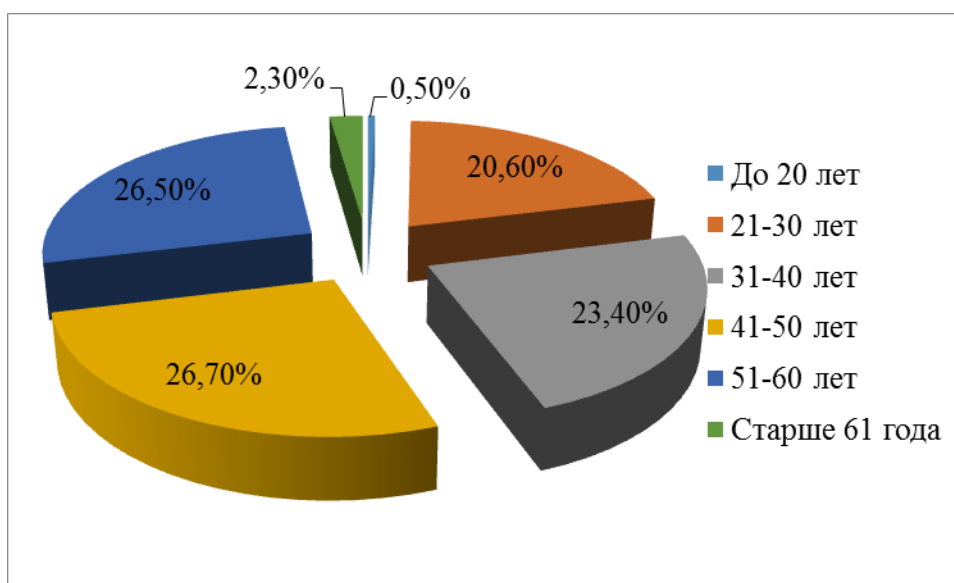


Рисунок 2.3 – Характеристика возрастного состава персонала в 2016 гг., %

Наибольший удельный вес в 2015 году имеет группа пред пенсионного возраста (41-50 лет), в 2016 году происходит «старение» состава работников, в 2016 году удельный вес этой группы увеличился с 25,5% до 26,7%, увеличилось число работников возрасте до 30 лет на 3 человека, возросла



численности работников до 40 лет на 8 человек, численность сотрудников в возрасте 51-60 лет сократилась на 2 человека.

Сильной стороной организации является наличие квалифицированных кадров. В табл. 2.4 представлены данные для анализа персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» по уровню образования в 2014-2016 годах.

Таблица 2.4 – Анализ персонала филиала ООО «Евросеть - Ритейл» по уровню образования

Образование	2014		2015		2016		Отклонения, +/-	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	2016 г. к	2016 г. к
							2014 г.	2015 г.
Высшее образование	16	35,56	18	28,57	25	35,21	9	7
Незаконченное высшее	13	28,89	22	34,92	26	36,62	13	4
Среднее специальное образование	12	26,67	16	25,40	17	23,94	5	1
Среднее образование	4	8,89	7	11,11	3	4,23	-1	-4
Итого	45	100	63	100	71	100	26	5

Анализ уровня образования показал, что в 2016 году по сравнению с 2015 г. значительно возрос уровень образования сотрудников филиала ООО «Евросеть-Ритейл»:

- сотрудников с высшим образованием увеличилось на 9 человек;
- увеличилось количество работников со средним специальным образованием на 5 человек;
- количество работников со средним образованием уменьшилось на 4 человека;
- увеличилось количество работников со незаконченным высшим образованием на 13 человек, что связано с пополнением штата в возрасте 21-30 лет, которые в данный момент обучаются в институтах.

Можно сделать вывод, что уровень образования персонала возрос. Это является положительной динамикой в формировании кадрового состава.

Далее необходимо провести анализ движения кадров филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2016 гг. Исходные данные для анализа представленным в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ движения трудовых ресурсов филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014 -2016 гг.

Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Среднесписочная численность персонала	45	63	71
2. Количество принятого на работу персонала	27	18	20
3. Количество уволившихся работников	9	10	16
в том числе:			
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по собственному желанию	9	10	16
4. Количество уволившихся работников, принятых в первый год работы	3	5	9
5. Количество работников, проработавших весь год	31	42	37
6. Коэффициент оборота по приему, %	60	29	28
7. Коэффициент оборота по выбытию, %	20,00	15,87	22,54
8. Коэффициент оборота общий, %	80,00	44,44	50,7
9. Коэффициент сменяемости кадров, %	6,67	7,93	12,67
10. Коэффициент текучести кадров, %	20,00	15,87	22,54
11. Коэффициент стабильности кадров, %	68,89	66,67	52,11

Динамика показателей движения персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2016 гг. представлена на рисунке 2.4.

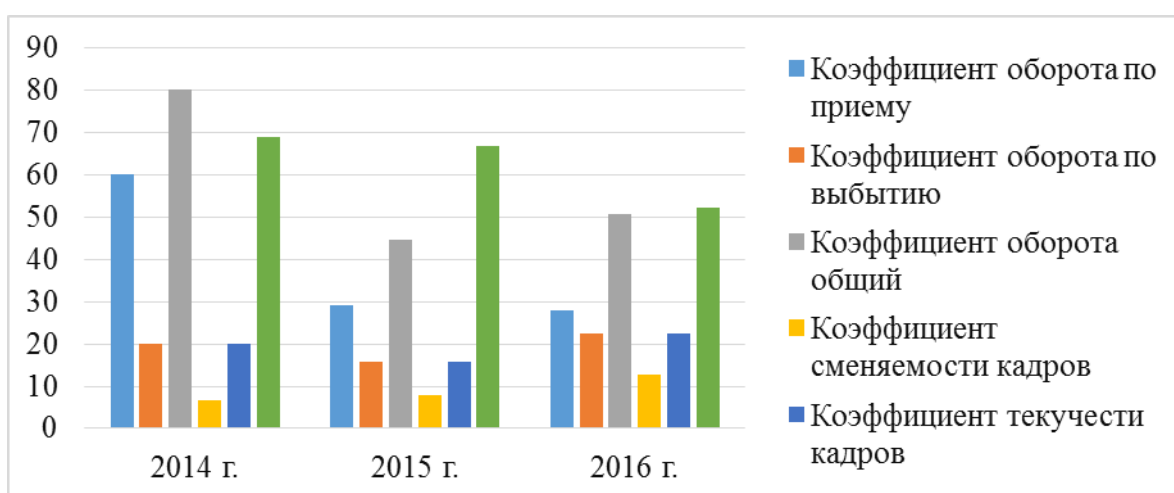


Рисунок 2.4 – Динамика показателей движения персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2016 гг.

Из данных таблицы 2.5 следует, что в рассматриваемый период в филиале ООО «Евросеть-Ритейл» наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, что обусловлено как условиями труда, так и контингентом увольняющихся (в основном это торговый персонал).

Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 28%, что меньше показателя 2014 года на 32%. Коэффициент оборота по выбытию в 2015 году уменьшился по сравнению с 2014 г. на 4,13%, но в 2016 году данные показателя составили 22,54%, что выше значения 2015 года на 6,67%.

Существенно превосходство значения коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию в течение рассматриваемого временного периода за 2014-2016 гг. прямо говорит о факте определенного прибытия трудовых ресурсов в филиале ООО «Евросеть-Ритейл». Другими словами, в компании число уволенных было меньше, нежели число нанятых.

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2014-2016 гг. колеблется в пределах 50-60%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки.

Самый серьезный интерес при осуществлении анализа движения персонала в рамках этой работы можно назвать так называемый анализ движения сотрудников, которые уволились в период первого года собственной деятельности, другими словами «новички». Коэффициент сменяемости кадров в рассматриваемом периоде увеличился в 2016 г. до 12,68% по сравнению с 2014 годом. В результате, практически треть от общего числа работников, которые устроились в компанию в 2016 году, решили в дальнейшем уволиться. Если сравнивать с 2015 годом, то можно заметить увеличение этого значения, что прямо говорит об определенных проблемах, которые присутствуют в существующей системе адаптации новых сотрудников.

Согласно имеющимся данным разного рода исследований, в должной мере нормальным можно назвать так называемый уровень текучести кадров, который не превышает значения в 10-20 % в год. Важно отметить, что в 2016 г. этот показатель существенно больше уровня нормы, что прямо свидетельствует об очень высоком уровне текучести персонала компании в компании. Главная причина увольнения сотрудников можно назвать увольнение сотрудников по собственному желанию.

После опроса, можно сделать вывод, что причины ухода работников компании прямо связаны со следующими, очень важными с точки зрения отдельных индивидуумов, проблемами:

- определенное несовпадение существующих требований организации и личных качеств работника;
- реальные условия не сочетаются с ожиданиями;
- нет процедур, которые бы эффективно производили процесс адаптации новых работников в организации;
- плохая мотивация и низкий уровень оплаты.

Уровень и динамика среднемесячной заработной платы зависят от размера динамики почасовой (дневной) оплаты труда, а также от степени использования рабочего времени в течение года. Данные представленные в таблице 2.6 позволяют проанализировать влияние на фонд заработной платы изменение численности и среднемесячной зарплаты.

Из таблицы 2.6 следует, что общий рост фактической средней заработной платы работников по сравнению с планом составил 18882,2 тыс. руб. При этом средняя зарплата руководителей и специалистов сократилась на 0,8 тыс. руб. и 0,25 тыс. руб. соответственно.

Рост среднемесячной заработной платы в 2016 г. обеспечен за счет увеличения фонда заработной платы и вследствие увеличения количества выходов на работу.

Таблица 2.6 – Анализ среднемесячной заработной платы

Показатели	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	Отклонение к 2014 г., тыс. руб.	Отклонение к 2015 г., тыс. руб.
1. Фонд оплаты труда, всего, тыс. руб.	28846,8	36560,2	47729	18882,2	11168,9
2. Среднесписочная численность персонала, чел.	45	63	71	26	8
руководители	4	3	2	-2	-1
специалисты	15	22	26	11	4
служащие и торговый персонал	26	38	43	17	5
3. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	53,42	48,36	56,02	2,6	7,66
руководители	76,55	74,76	75,75	-0,8	0,99
специалисты	38,08	36,07	37,83	-0,25	1,76
служащие и торговый персонал	32,54	32,42	33,8	1,26	1,38

При проведении анализа эффективности использования фонда заработной платы следует установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда, для этого необходимо определить (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ эффективности использования фонда заработной платы

Показатели	2014 г., тыс. руб.	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.
Выручка	41895	49459	53845
Чистая прибыль	956	2 574	4 216
Фонд заработной платы	28846,8	36560,2	47729
Выручка на один рубль заработной платы, руб.	1,45	1,35	1,13
Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб.	0,03	0,07	0,09

Вышеприведенные данные показывают, что эффективность расходов на оплату труда выросла, о чем свидетельствует сокращение показателя выручки на рубль заработной платы на 0,32 рубля, по сравнению с 2014 г. А также в отчетном периоде по сравнению с 2014-2015 гг. выросли показатели чистой прибыли на рубль заработной платы, что свидетельствует о повышении эффективности расходов на оплату труда.

В результате, можно сделать вывод, что, в целом исходя из анализируемых сведений, видны как тенденции, отмечаемые с положительной стороны, например, увеличение уровня образования сотрудников, так и различные отрицательные тенденции, например, высокий уровень коэффициента текучести сотрудников.

### 2.3 Анализ эффективности кадровой политики организации

Главной проблемой в управлении персоналом филиала ООО «Евросеть-Ритейл» можно назвать серьезную текучесть сотрудников. Важно отметить, что в компании, как правило, осуществляют свою деятельность лица в возрасте до 25-35 лет, причем довольно часто без опыта прошлой работы на похожей должности. Для определения возможных причин такого значительного уровня текучести персонала филиала ООО «Евросеть-Ритейл» был проведен всесторонний анализ 20 анкет работников, которые уволились в 2015 году. Шаблон указан Приложении Б.

Ответы работников на вопрос данной анкеты: «Что мешало Вашей трудовой деятельности?» указаны далее (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Что мешало Вашей трудовой деятельности?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
Неверно избранная специальность (профессия)	14
Недостаточный уровень образования	16
Недостаточный уровень квалификации	12
Слабая материально-техническая база	7
Слабая квалификация коллег по работе	6
Отсутствие творческой обстановки	5
Отсутствие помощи в адаптации на рабочем месте	27
Психологическое давление со стороны руководства и сотрудников	10
Ничего не мешало	3

Согласно имеющимся результатам табл. 2.6 очевидным становится тот факт, что ответы работников компании, которые уволились, на этот вопрос указаны так, что почти треть работников, которые уволились (27%) сильно помешал недостаток необходимой помощи в процессе адаптации на новом рабочем месте, а 16% заявили про недостаточную степень образования и 14% указали следующий вариант: «Неверно избранная специальность (профессия)», что прямо говорит о факте несовершенства существующей в компании системы подбора сотрудников.

Ответы работников на вопрос данной анкеты: «Как Вы оцениваете организацию рабочего места?» указаны далее (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос с анкеты «Как Вы оцениваете организацию рабочего места?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Плохое оборудование рабочего места	5
Старые технические средства	12
Устаревшая мебель и дизайн помещения	2
Плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное)	10
Неблагоприятная экологическая обстановка в районе расположения организации	5
Тяжелые условия труда (шум, грязь, темно, высоко и т.д.)	8
Состояние рабочего места удовлетворительное	58
Другие причины	0

Согласно имеющимся результатам таблицы 2.9 очевидным становится тот факт, что ответы работников компании, которые уволились, на этот вопрос указаны так, что более половины работников, которые уволились (58%) были полностью удовлетворены состоянием собственного рабочего места, и всего на всего 12% заявили про недостаток «Старые технические средства» и 10% - «Плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное)».

Ответы работников на вопрос данной анкеты: «Удовлетворяла ли Вас оплата труда?» указаны далее (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Удовлетворяла ли Вас оплата труда?»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
1	2
Выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов	6
Оплата производилась не по труду	4
Несвоевременные выплаты, постоянные задержки	2
Премии выплачивались субъективно	16
Не доволен материальным поощрением (размерами вознаграждений, доплат и т.д.)	21
Уравниловка в оплате труда	7
Лучше бы работать по сдельной системе	8
Лучше бы работать по повременной системе	3
Система оплаты труда вполне удовлетворительна	33

Очевидно, что в вопросах оплаты труда в ООО «Евросеть-Ритейл» значительная часть работников, которые уволились (33%) в определенной степени удовлетворены существующей в компании уровнем оплаты труда, однако при этом порядка 21% недовольны уровнем материального поощрения (размерами вознаграждений, доплат и т.д.) и около 16% выбрали следующий вариант ответа: «Премии выплачивались субъективно».

Ответы работников на вопрос данной анкеты: «Морально-психологический климат в коллективе» указаны далее (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Морально-психологический климат в коллективе»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
В коллективе меня постоянно «обходили»	12
Постоянные дразги и скандалы	6
Доминирование национальных отношений в коллективе	2
Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	8
Чувствовал себя неуютно, «чужаком»,	7
Не до конца объясняют суть работы и заданий	25
Никто не помогает в случае просьбы	22
Слишком безразличное отношение друг к другу	13
Хороший, у меня не было проблем	5



Согласно имеющимся результатам в области морального климата в компании в ООО «Евросеть-Ритейл» вполне очевидно, что значительная часть работников, которые уволились (25% и 22%) отмечают следующие довольно значительные недостатки как: «Не до конца объясняют суть работы и заданий» и «Никто не помогает в случае просьбы», кроме того видна определенная безразличность и отстраненность сотрудников компании от «новичков» (12% работников, которые уволились выбрали следующий вариант ответа на заданный вопрос: «В коллективе меня постоянно «обходили»» и 13% указали про «Слишком безразличное отношение друг к другу»).

Исходя из этого, очевидно, что в ООО «Евросеть-Ритейл» довольно негативно относится к новым сотрудникам.

Ответы работников на вопрос данной анкеты: «Отношение к Вам вышестоящего руководства» указаны далее (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Отношение к Вам вышестоящего руководства»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
Слишком авторитарное, грубое и невежливое	8
Часто неуважительное, без учета моей личности	10
Не обращали внимания, не замечали меня	19
Бестактное и некультурное	8
Несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам	7
Совсем не помогало в работе	26
Слишком либеральное, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	5
Слишком требовательное и принципиальное	8
Нормальное, вполне демократичное	9

Очевидно, что в компании довольно плохо развита, так называемая система наставничества и не поставлена деятельность с новыми работниками. Немалая часть работников, которые уволились (26%) заявили, что руководство, находящееся выше по иерархической лестнице, совсем не

помогало в работе, а порядка 19% выбрали вариант «Не обращали внимания, не замечали меня».

Ответы работников на вопрос данной анкеты в области удовлетворенности в социальной сфере указаны далее (таблица 2.13).

Таблица 2.13– Распределение ответов уволившихся сотрудников на вопрос анкеты «Ваша социальная удовлетворенность»

Возможный вариант ответа	Количество ответов, %
Работа была далеко от дома	4
Частые и длительные командировки	3
Плохо работает общественный транспорт	1
Слишком мало оставалось свободного времени	6
Не было служебного роста	10
Не повышалась моя квалификация	11
Неудовлетворенность условиями труда	4
Отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. Обслуживание и т.д.)	14
Малореализуемые социальные гарантии (дополнительная пенсия, больничные и т.д.)	15
Вполне удовлетворен	32

Исходя из представленных данных видно, что ответы были распределены следующим образом: практически треть (32%) работников имели удовлетворенность в социальной сфере, и всего на всего 14% заявили про «Отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. Обслуживание и т.д.)» и 15% - «Малореализуемые социальные гарантии (дополнительная пенсия, больничные и т.д.)», что прямо говорит о довольно неразвитой системе мотиваций в компании.

По результатам проведенного исследования сделать следующие выводы. В результате проведенного всестороннего анализа трудовых ресурсов в ООО «Евросеть-Ритейл» очевидным является тот факт, что такие негативные моменты, например, как увеличение значение коэффициента текучести кадров за тот временной период, который рассматривался и значительное превышение нормальных показателей по этому показателю.

Кроме того, значительно выросло число уволившихся «новичков», которые проработали срок менее 1 года. Кроме того, представленные показатели текучести прямо говорят о том факте, что различным молодым сотрудникам в организации тяжелее всего дается процесс адаптации к новой работе.

Также, в результате всестороннего анализа анкет уволившихся сотрудников в филиале ООО «Евросеть-Ритейл» выявлена основная проблема в кадровой политике:

- недостаток существующей системы подбора кадров;
- плохая мотивационная политика существующих наставников в компании;
- серьезные проблемы в области адаптации молодых сотрудников.

### 3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации ООО «Евросеть-Ритейл»

#### 3.1 Предложения по совершенствованию кадровой политики организации

Согласно полученным данным, в результате проведенного всестороннего анализа системы управления персоналом компании и существующих причин в вопросах текучести кадров сотрудников филиала ООО «Евросеть-Ритейл» были определены главные проблемы в существующей кадровой политике данной компании:

- недостаток существующей системы подбора кадров;
- плохая мотивационная политика существующих наставников в компании;
- серьезные проблемы в области адаптации молодых сотрудников.

На решения данных проблем должны быть направлены основные действия по улучшения системы управления сотрудниками филиала ООО «Евросеть-Ритейл».

Исходя из проведенной работы, можно в некоторой степени рекомендовать следующие действия:

1) улучшение существующей системы подбора сотрудников, путем осуществления в значительной степени более серьезного и глубокого собеседования, с активным внедрением разного рода анкетирования потенциальных сотрудников (Приложение Б);

2) увеличение уровня мотивации наставников при помощи определенных стимулов;

3) формирование программы в вопросах, касающихся адаптации сотрудников, например, метод неформализованного сопровождения или же различные корпоративные мероприятия и полноценное закрепление статуса так называемого наставника в специальном положении «О наставничестве».

В целях повышения эффективности профессиональной адаптации новых сотрудников необходимо, во-первых, официально закрепить статус наставников в положении «О наставничестве», а во-вторых, реализовать мероприятия по повышению мотивации наставников.

Предлагаемый вид положения о наставничестве устанавливает (Приложение В):

- главные понятия, которые применяются при выполнении деятельности наставничества в организации;
- необходимые цели и задачи данной системы;
- определенные требования к процессу организации данного механизма;
- требования, которые предъявляются к наставнику в профессиональной области;
- порядок и принципы назначения наставника;
- особенности работы наставника с сотрудником;
- права и обязанности всех субъектов данной системы.

Наставничество является некой дополнительной нагрузкой к главному объему работы, которая требует определенной компенсации. В данном случае требуется формировать определенную систему мотивации, которая прямо основана на разного рода стимулах.

Как правило, в большинстве случаев механизм наставничества, кроме того означает определенное дополнительное содержание в финансовой сфере. Наставников требуется постоянно мотивировать премиями. Она должна прямо зависеть от итоговой оценки нового работника по результатам, полученным в ходе анкетирования, а также продолжительности времени адаптации нового сотрудника.

Предлагается обеспечивать выплаты наставникам в объеме в 10% от месячной зарплаты. В результате полученной оценки в вопросах адаптации нового работника также можно дополнительно едино разово выплачивать

премию в объеме в 15% от уровня заработной платы. Элементами данной оценки должны быть получаемые результаты полностью анонимного опроса коллег, других сотрудников, которые выполняют так называемую ориентационную работу (руководителя, наставника, менеджера по персоналу), результаты деятельности оцениваемого сотрудника, которые были зафиксированы в плане работы на испытательный срок. Критериями полностью успешной адаптации в этом случае будут следующие факторы: выполнение имеющегося плана работы на весь временной период адаптации по абсолютно всем показателям, профессиональный рост уровня нового сотрудника, уменьшение срока адаптации до 1 месяца.

Кроме стимулирования в материальной сфере, требуется так же активное внедрение на практике разного рода нематериальных методов, например, таких как объявление благодарности. Очевидно, что это увеличивает уровень самооценки наставника и его авторитет среди других сотрудников, а также даст возможность поддерживать полностью благоприятный климат в психологической области в компании и создать и активно развить культуру в организационной области.

Кроме того, в организации будет сформирована следующая система мотивации, наставничество прямо повлияет и на процесс обучения, а также на дисциплину нового работника. Очевидно, что мотивация наставников прямо приведет к улучшению эффективности трудовой деятельности прочих сотрудников.

В результате можно сделать вывод, что эффективная система наставничества в филиале ООО «Евросеть-Ритейл» требуется для того, чтобы:

- увеличить качество подготовки сотрудников;
- сформировать у новых работников отношение к работе в положительном ключе;
- обеспечить наставникам реальную возможность карьерного роста;

- обеспечить сохранность времени руководителей на обучение новых сотрудников;

- сократить число сотрудников, которые уволились в период и сразу после прохождения испытательного срока, тем самым уменьшив снизив текучесть кадров в компании.

Все меры стимулирования наставников, как в материальной, так и не в материальной сферах, должны быть явно указаны в так называемом положении «О наставничестве». Кроме того, именно в этом документе, отражаются все цели механизма наставничества.

Кроме того, для уменьшения сроков адаптации в профессиональной сфере важно уделять особое внимание процессу отбору и найма сотрудников, проводить в значительной степени более эффективное и глубокое собеседование, с активным внедрением анкетирования. Важно сформировать эффективную систему критериев отбора потенциальных сотрудников, что даст возможность выбирать более подходящую кандидатуру. Для уменьшения времени адаптации новых работников требуется уделить немало внимания к социальным вопросам.

Наставник обязан рассказать новичку следующую, крайне важную информацию об организации:

- о ее сущности, тех сегментах рынка, в которых она осуществляет свою деятельность, достижениях, главной клиентуре;

- во всех подробностях об организационной структуре;

- обо всех офисных особенностях, например, расположение кабинетов, дресс-код;

- о том, каким образом обеспечивается функционирование рабочего места, связи, информационной среды;

- ответы на возникающие вопросы.

Очевидно, что весомые преимущества этой беседы состоят в том, что она носит явно выраженный персональный характер, ведь каждому новичку

сообщают важную информацию максимально подробно, уточняя все, самые мелкие детали. Кроме того, информация сохраняется на различных внешних носителях, чтобы в случае чего, можно было вновь обратиться к ней.

Кроме того, требуется применять метод так называемого неформализованного сопровождения. Глава отдела, в который поступает на работу новый сотрудник, знакомит его с остальными сотрудниками компании, говорит об особенностях межличностного общения в данной структуре.

Для обеспечения эффективного улучшения морального климата в компании довольно важным можно назвать проведение различных корпоративных мероприятий, на которых сотрудникам представляют новых работников, что даст возможность существенным образом облегчить освоение новыми работниками существующих моделей общения на межличностном уровне. Этот метод дает возможность новым сотрудникам в неформальной обстановке выяснить особенности отношений в данной компании.

Процесс организации данного мероприятия можно прямо возложить на главу подразделения. В ходе организации этих корпоративных мероприятий очень важно предусматривать знакомство нового сотрудника с другими сотрудниками, иначе он может попасть в очень жесткую стрессовую ситуацию.

Кроме того, возможно применение метода «Корпоративный PR», заключающийся в создании «Справочника нового сотрудника», в котором достаточно кратко и наглядно, с приведением необходимых примеров указываются самые важные правила взаимодействия в компании на межличностном уровне.

Данный документ должен включать необходимую информацию о существующем в компании стиле одежды, особенностях на рабочем месте и т.д. Работоспособность этого метода существенно увеличивается, в том



случае, если кроме изложения имеющихся правил указываются примеры из реальной жизни.

Данный справочник может издаваться, как отдельно («Общие правила поведения сотрудника») или же, напротив, быть частью крупного документа, например, в рамках «Справочника нового сотрудника». Указанные выше документы необходимы для эффективного и наглядного ознакомления нового сотрудника с существующими моделями взаимодействия на деловом уровне.

В свою очередь электронная версия даст возможность существенно облегчить работу с данным документом в случае поиска необходимой информации.

Очень важно условие успешной адаптации новых работников в компании можно назвать процесс мотивации. Для в значительной степени, более эффективного процесса адаптации требуется предусмотреть важные мероприятия по обеспечению мотивации новых работников компании. В виде существующих технологий нематериальной мотивации нового работника компании можно применять:

- афиширование получение различных достижений новых сотрудников;
- поздравление с самыми разными праздниками, которые важны для нового сотрудника;
- определенная похвала на различных массовых мероприятиях или при осуществления личного контакта с сотрудником.

Основные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в филиале ООО «Евросеть-Ритейл», представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – План-график мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в филиале ООО «Евросеть-Ритейл»

Направления работы	Мероприятия	Ответственные	Сроки выполнения, продолжительность
• Разработка программы адаптации	Разработка положения «О наставничестве»	Отдел по работе с персоналом	2 месяца
	Закрепление статуса наставника в положении «О наставничестве»	Отдел по работе с персоналом	1 месяц
• Совершенствование системы подбора персонала	Разработка методов набора и отбора персонала	Отдел по работе с персоналом	2 месяца
	Разработка положения о порядке подбора, приема, адаптации персонала	Отдел по работе с персоналом	1 месяца
• Совершенствование системы стимулирования наставников в организации	Разработка системы премирования	Финансовая служба, Отдел по работе с персоналом	2 месяца
	Разработка системы нематериального стимулирования		1 месяц

В результате, можно сделать вывод, что система, которая была построена с учетом различных предлагаемых рекомендаций мероприятия по улучшению существующей системы управления персоналом компании открывают новые перспективы для ее роста.

Те мероприятия, которые были рекомендованы в рамках данной работы дадут возможность существенно увеличить удовлетворенность работников работой, и, соответственно существенно уменьшить текучесть кадров в филиале ООО «Евросеть-Ритейл».

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

В настоящее время текучесть персонала можно назвать одной из ключевых проблем абсолютно любого вида предпринимательской деятельности, в связи с тем, что напрямую влечет за собой уменьшение

практически всех видов показателей, что в свою очередь напрямую влечет существенные потери в финансовой сфере.

Кроме того, очень значительный уровень текучести персонала, по своей сути является причиной также и серьезного отрицательного воздействия на моральное самочувствие оставшихся сотрудников, их уровень мотивации и на существование преданности компании.

Однако важно отметить, что расходы организации, которые напрямую связаны с текучестью персонала, не всегда однозначны. Выявление существующего уровня потерь в экономической области, которые вызываются текучестью кадров, можно назвать одним из самых трудоемких этапов аналитической деятельности.

С целью определения уровня минимальных потерь компании при увольнении работника, рассчитаем расходы компании, принимая во внимание уровень средней заработной платы работников (20130 руб. в месяц, в среднем 125,8 руб. за час), уровень средней заработной платы сотрудника кадрового отдела (30 000 руб. в месяц, 187,5 руб. за час), уровень средней заработной платы руководителя (60 000 руб. в месяц, в среднем 375 руб. в час).

Очевидно, что все виды затрат можно разделить на 3 основные группы:

- затраты рабочего времени, которые напрямую связаны с осуществлением процедуры увольнения;
- затраты времени, которые связаны с определением потенциальных кандидатов;
- затраты на адаптацию нового сотрудника.

Далее несколько более подробно рассмотрим, какие именно расходы в среднем несет компания в связи с увольнением и приемом нового работника (таблице 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет затрат организации при увольнении 1 работника

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
<b>УВОЛЬНЕНИЕ</b>		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа времени уволившегося, 3 часа других работников	754,8
Время на собеседование с увольняющимся	30 мин – руководитель отдела	407,05
	30 мин – специалист отдела по работе с персоналом	
	1 час увольняющегося	
Документальное оформление увольнения	1 час увольняющегося (подписание обходного листа, документов на увольнение)	313,3
	1 час – специалист отдела по работе с персоналом (подготовка документов, заполнение трудовой книжки, расчет компенсаций за дни отпуска, подписание с увольняющимся сотрудником документов)	
Замещение сотрудника в течение подбора персонала (в среднем 1 неделя)	Сверхурочные работы других сотрудников (40 часов)	5032
	<b>ИТОГО</b>	<b>6507,15</b>
<b>ПОДБОР И ОТБОР НОВОГО РАБОТНИКА</b>		
Подача объявления в сеть Интернет	30 минут специалиста отдела по работе с персоналом; 30 минут руководителя отдела на составление заявки, 30 мин на собеседование с успешными кандидатами	281,25
Собеседования	1 час – специалист отдела по работе с персоналом	187,5+375 = 562,5
	1 часа – руководитель отдела	
Оформление документов при приеме на работу	1 часа – специалист отдела по работе с персоналом, 1 час – вновь принимаемый сотрудник, 20 минут – руководитель на согласование/подпись документов	187,5+375+125 = 687,5
	<b>ИТОГО</b>	<b>1531,25</b>
<b>АДАПТАЦИЯ НОВОГО РАБОТНИКА</b>		
Обучение на рабочем месте руководителем	20 мин в день, 30 дней, руководитель отдела	5625,00
Продолжение таблицы 3.2		
Дополнительная нагрузка наставника	30 мин в день, 30 дней, сотрудник	1887,00
Снижение производительности труда	В среднем на уровне 50 % от нормативной в течение 2 мес.	63200,00
	<b>ИТОГО</b>	<b>70712</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>78750,4</b>

Исходя из представленной информации очевидно, что минимальное число средств, затрачиваемых компанией при осуществлении увольнения 1 работника равняется сумме в 78750,4 руб. За 2016 год количество уволенных в компании равняется 19 человек, другими словами в среднем потери равняются  $(19 \times 78750,4)$  1496257,6 руб.

Предположим, что, используя целый комплекс разного рода мер, которые были предложены в разделе 3.1, можно получить приемлемый уровень текучести персонала в 10%. В результате, количество уволенных будет равняться значению в 7 человек  $(73 \times 10\%)$ . Исходя из этого, потери компании будут равняться значению в  $(7 \times 78750,4)$  551252,8 руб.

В результате, эффективность от осуществляемых мероприятий будет равняться 945005 руб.  $(1496257,6 - 551252,8)$ .

Коэффициент эффективности равняется:

$$Э_k = 945005 / 551252,8 = 1,71.$$

В настоящее время филиал ООО «Евросеть-Ритейл» важно пристально следить за коэффициентом текучести кадров. Это даст возможность удержать персонал, и компанию организацию существенно ближе к современным стандартам и повысят ее эффективность.

В результате, осуществленные расчеты дали понять, что указанные мероприятия достаточно эффективны и предлагаются к внедрению на практике в филиале ООО «Евросеть-Ритейл», ведь они дадут возможность увеличить показатели прибыльности компании и эффективность ее деятельности в финансовой области.

## Заключение

Анализ разного рода научной литературы в вопросах, которые касаются проблемы управления кадрами в различных организациях предоставил возможность выявить сразу несколько подходов: традиционный, который напрямую связан с процессом управления персоналом и подход, который в свою очередь, связан с управлением человеческими ресурсами. Одновременно с этим, выявлены также: институциональный, функциональный, организационный и социальный подходы, вносящих определенный вклад в развитие структуры управления кадрами в крупных фирмах.

При осуществлении процесса разработки структуры управления персоналом средней компании и главных его элементов значительно эффективнее применять так называемый, комплексный подход, который дает возможность выявить главные функции всех существующих элементов структуры управления персоналом компании: планирование, набор, отбор, адаптацию, мотивацию, оценку, развитие и обучение. Эффективная деятельность всех этих элементов по отдельности и вместе определяет наиболее эффективную работу структуры управления кадрами.

Уникальные особенности управления кадрами прямо заключаются в важности унификации и стандартизации существующих методов управления кадрами, выявления уникальных функций управления персоналом на всех уровнях управления, активному использованию современных технологий.

Различные условия внешней среды, величина организации и область деятельности прямо определяют работу кадровой службы. Кроме того, безусловно, стоит отметить, что для крупных организаций довольно характерно весьма сложное и разветвленное строение структуры управления персоналом.

В рамках этой выпускной квалификационной работы подробным образом анализируется деятельность компании ООО «Евросеть-Ритейл». В

результате приведенных данных, можно сделать вывод, что, если рассматривать в динамике, главные показатели компании выросли, что показывает увеличение эффективности деятельности организации.

В результате, можно сделать вывод, что, в целом исходя из анализируемых сведений, видны как тенденции, отмечаемые с положительной стороны, например, увеличение уровня образования сотрудников, так и различные отрицательные тенденции, например, высокий уровень коэффициента текучести сотрудников.

Кроме того, были выявлены ключевые проблемы в кадровой политике данной компании:

- важность изменений существующей системы подбора кадров;
- проблема текучести персонала;
- внедрение эффективной политики мотивации;
- увеличение уровня корпоративной культуры в компании.

В результате всестороннего анализа филиала ООО «Евросеть-Ритейл» рекомендуются следующие действия по улучшению кадровой политики организации:

1) улучшение системы подбора кадров, путем осуществления в значительной степени более эффективного и глубокого собеседования, с активным внедрением на практике анкетирования потенциальных сотрудников;

2) увеличение уровня мотивации наставников используя методы, как материального, так и нематериального стимулирования;

3) формирование и внедрение на практике программы адаптации персонала, так называемый метод неформализованного сопровождения и процесс организации разного рода корпоративных мероприятий, а также закрепление механизма наставничества в положении «О наставничестве».

На сегодняшний день, для выживания компании важно очень тщательно наблюдать за уровнем коэффициента текучести персонала, ведь различные конкурирующие структуры с более выгодными условиями работы

способны переманить в свои организации наиболее ценных сотрудников, а соответственно их знания, накопленные умения и опыт, который никак нельзя заменить обычными машинами и автоматикой. Кроме того, процесс привлечения новых сотрудников является намного более дорогим действием, нежели сохранение опытных высококвалифицированных сотрудников. Важно отметить, что указанные выше направления деятельности не только смогут помочь удержать персонал, но и сделают учреждение существенно ближе к современным стандартам и повысят ее эффективность.

В результате, осуществленные расчеты дали понять, что указанные мероприятия достаточно эффективны и предлагаются к внедрению на практике в филиале ООО «Евросеть-Ритейл», ведь они дадут возможность увеличить показатели прибыльности компании и эффективность ее деятельности в финансовой области.



## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: [принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.; в ред. от 21 июль 2014 г. № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ] // Рос. газ. -2015. - 21 янв.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: [принят от 30.12.2001 N 197-ФЗ
  - а. Агафонова М.С. Межвозрастные различия в кадровой политике фирмы /М.С. Агафонова, А.В. Купцова// Современные наукоемкие технологии. 2013. – № 10–1. – С. 135–136.
3. Алексеев О.А. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. – № 57–1.– С. 25–26.
4. Алексеева Я.П. Управление кадровой политикой как актуальный вопрос развития организаций // Я.П. Алексеева, П.В. Харитонова: В сборнике: Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование. Материалы V Международной студенческой научно–практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ; редактор: Н.В. Пшениснов. 2015. – С. 149–151.
5. Бартенев С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании / С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. – № 10. – С. 111–115.
6. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов/ Ерёмина Б.Л. – Издательство: Юнити-Дана, 2012 г. - 563с.
7. Баярсайхан О.Э., Серкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях кризиса // Экономика и социум. 2015. – № 2–1 (15). – С. 517–518.

8. Беленькая Е.В. Влияние трудового законодательства на кадровую политику предприятий // В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Материалы всероссийской научной конференции молодых ученых в 10 частях. 2013. – С. 83–84.

9. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно–методической конференции. 2016. – С. 1446–1449.

10. Ветрова В.А., Пономарева Е.А. Кадровая политика как фактор конкурентоспособности предприятия: В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно– практической конференции. Под общей ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И., Бобровой Е.Ф.. Ставрополь, 2015. – С. 67–69.

11. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно–практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76–81.

12. Выродова Ю.В. Кадровая политика как элемент системы управления трудовыми ресурсами предприятия // Ученые записки Института управления, бизнеса и права. Серия: Экономика. 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 229–234.

13. Гордеева А.Г. Кадровая политика как стратегия управления персоналом: В сборнике: Бизнес технологии в России: теория и практика. Материалы III международной научно–практической конференции. Саратов, 2015. – С. 29–31.

а. Данкова Ж.Ю. Проектное управление региональной кадровой политикой / Ж.Ю. Данкова, Ю.Н. Малека // Проблемный анализ и государственно–управленческое проектирование. 2014. – № 5. – С. 31–38.

14. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. – СПб.-М.: Символ-Плюс, 2008

15. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.

16. Завершинский Е.А. Влияние социально–экономических преобразований на кадровую политику в Российской Федерации / Е.А. Завершинский, Д.В.Рылов // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы III международной научно–практической конференции . 2016. – С. 109–113.

17. Знаменский Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко // Учебник для магистров, Москва, 2015. –455с.

і. Зинина Л.И., Ефремова Л.И. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель/Л.И. Зинина. Л.И. Ефремова//проблемы теории и практики управления. – 2011. - №9. – стр. 77-83

18. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента №1, 2003, с.31-56

19. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. – № 3–1. – С. 180–182.

20. Кокова Э.Р. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами // Экономика и социум. 2015. – № 4 (17). – С. 444–447.

21. Королева Г.Е. Об аудите персонала и кадровой политике предприятия // Общество и экономика. 2015. – № 3. – С. 134–143.

а. Назарова Е.В. Кадровая политика организации: в книге: Теоретико–методологические аспекты инновационной деятельности организации Назарова Е.В., Сычева Е.И., Егорова Н.Е., Зайкова В.С., Палеева И.В., Токмина Т.В., Хафизова Я.Ш., Царева М.С., Чвиков Д.А., Чернышева Е.В., Шарапова А.А., Шумилов Д.Р., Рязанова О.Е. Московский государственный областной университет. Москва, 2016. – С. 210–229.

22. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов, М.Г.Лабаджян // Учебник и практикум / Москва, 2015. – 480с. 29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов, Москва, 2014. – 675с.

23. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет–журнал Науковедение. 2014. – № 5(24). – С. 90.

24. Резникова О. С. Проблемы стратегического управления // Международная научно–практическая конференция «Взаимодействие науки и общества: проблемы и перспективы» (Уфа, 5 августа 2015 г.): сб. статей. Уфа: «АЭТЕРНА», 2015. – С. 62–64.

25. Салмин А.А. Формирование модели управления кадровой политикой образовательного учреждения на основе имитационного моделирования / А.А. Салмин, М.А.Никифорова // Информационные технологии моделирования и управления. 2016. Т. 97. – № 1. – С. 45–54.

26. Спиридонов Ф.А. Роль инноваций в кадровой политике предприятия: В сборнике: Проблемы социокультурной и политической модернизации: человек, коммуникация, среда. Материалы VII международной научно – практической конференции, посвященной 210–

летию СПбГЛТУ. Составители и отв. редакторы: И. А. Федоров, А. Я. Донин. 2013. – С. 87– 89.

27. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 603–607.

28. Тимошкина Е.В. Современные информационные технологии в управлении персоналом и их место в кадровой политике организации // Экономика и предпринимательство. 2015. – № 4–1 (57–1). – С. 603–607.

29. Тойшева О.А. Кадровая политика малых и средних предприятий // Научно–методический электронный журнал Концепт. 2016. Т. 15. – С. 2051–2055.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – С. 44.

31. Чижевская Е.Л. Возможности роста эффективности использования труда в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. – № 1–1 (66–1). –С. 442–446.

32. Чурилина И.Н., Егорова Е.В. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования. 2013. – №6(79). – С. 4–25.

33. Шилкин Я.И. Место кадровой политики в системе управления персоналом социальной организации // В сборнике: Профессионализм и творчество в социальной работе сборник научных статей. Москва, 2016. – С. 27–31.

34. Социлов А. Основы личной конкурентоспособности. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://booksrus.ru/6947-osnovy-lichnoy-konkurentosposobnosti-a-sochilova.html>. - Загл. с экрана.

35. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. Сергеев Иван Васильевич, [Электронный ресурс].- М.: Финансы и статистика, 2011 <http://www.bibliotekar.ru/economika-predpriyatiya-5/index.htm>. - Загл. с экрана.

36. Библиотека научной и студенческой информации «Библиофонд».  
Повышение конкурентоспособности на предприятии. [Электронный ресурс]  
Режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=24766>. - Загл. с экрана

## Анкета

### Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу организацию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, выделяя любым способом номера подходящих ответов.

#### **1. Что мешало Вашей трудовой деятельности?**

- а) неверно избранная специальность (профессия),
- б) недостаточный уровень образования,
- в) недостаточный уровень квалификации,
- г) слабая материально-техническая база,
- д) слабая квалификация коллег по работе,
- е) отсутствие творческой обстановки,
- ж) отсутствие помощи в адаптации на рабочем месте,
- з) психологическое давление со стороны руководства и сотрудников,
- и) ничего не мешало

#### **2. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?**

- а) плохое оборудование рабочего места,
- б) старые технические средства
- в) устаревшая мебель и дизайн помещения,
- г) плохое состояние служебных помещений (в том числе санитарное),
- д) неблагоприятная экологическая обстановка в районе расположения организации
- е) тяжелые условия труда (шум, грязь, темно, высоко т.д.)
- ж) состояние рабочего места удовлетворительное
- з) другие причины \_\_\_\_\_

#### **3. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?**

- а) выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов,
- б) оплата производилась не по труду,
- в) несвоевременные выплаты, постоянные задержки,
- г) премии выплачивались субъективно,
- д) не доволен материальным поощрением ( размера вознаграждений, доплат и т.д.)
- е) уравниловка в оплате труда,
- ж) лучше бы работать по сдельной системе,
- з) лучше бы работать по повременной системе,
- и) система оплаты труда вполне удовлетворительна.

#### **4. Морально-психологический климат в коллективе**

- а) в коллективе меня постоянно "обходили"
- б) постоянные дразги и скандалы,
- в) доминирование национальных отношений в коллективе,
- г) тяжелая психологическая обстановка из-за придинок коллег,
- д) чувствовал себя не уютно, "чужаком"
- е) не до конца объясняют суть работы и заданий,
- ж) никто не помогает в случае просьбы
- з) слишком безразличное отношение друг к другу,
- и) хороший, у меня не было проблем.

#### **5. Отношение к Вам вышестоящего руководства**

- а) слишком авторитарное, глубокое и невежливое,

- б) часто неуважительное,
- в) не обращали внимания, не замечали меня,
- г) бестактное и некультурное
- д) несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам,
- е) совсем не помогало работе
- ж) слишком либеральные, все вершат неформальные лидеры и "приближенные"
- з) слишком требовательное и принципиальное,
- и) нормальное, вполне демократичное

**6. Ваша социальная удовлетворенность**

- а) работа была далеко от дома
- б) частые и длительные командировки
- в) плохо работает общественный транспорт,
- г) слишком мало оставалось свободного времени,
- д) не было служебного роста,
- е) не повышалась моя квалификация
- ж) неудовлетворенность условиями труда
- з) отсутствие социальных благ (кредиты, питание, мед. обслуживание)
- и) мало реализуемые социальные гарантии( дополнительная пенсия, больничные)
- к) вполне удовлетворен

**7. Нарушали ли Вы:**

- а) устав организации
- б) философию организации по работе с персоналом
- в) коллективный договор
- г) правила внутреннего трудового распорядка
- д) положение о подразделении
- е) должностную инструкцию
- ж) трудовой договор (контракт)
- з) договор с материальной ответственности
- и) ничего не нарушал

Спасибо за помощь!



### Заявление

Компания обязуется хранить личное заявление строго конфиденциально

Ф.И.О. _____ _____ _____	Адрес по прописке _____ _____ _____
Дата рождения _____ Место рождения _____ _____	Адрес фактический _____ _____ _____
Гражданство _____	Телефон сотовый _____

Паспорт: Серия \_\_\_\_\_ Номер \_\_\_\_\_ Кем выдан \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Когда \_\_\_\_\_

Семейное положение (замужем, разведена, не замужем, вдова, женат, разведен, холост, вдовец) подчеркнуть

\_\_\_\_\_

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
Муж			
Жена			

#### Дети

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
1.			
2.			
3.			
4.			

#### Родители

№	Ф.И.О.	Дата рождения	Род занятий
1.			
2.			

Почему Вы хотите работать в данной компании \_\_\_\_\_

Какие направления деятельности Вас интересуют \_\_\_\_\_

В какой должности Вы хотели бы начать работу \_\_\_\_\_

Какие качества, по Вашему, необходимы, чтобы справиться с этой работой \_\_\_\_\_

Есть ли у Вас опыт руководителя \_\_\_\_\_

Способны ли Вы работать с клиентами и вести переговоры \_\_\_\_\_

Есть ли у Вас опыт работы в данной области \_\_\_\_\_

Можете ли Вы подолгу находиться в разъездах \_\_\_\_\_

Платите ли Вы алименты \_\_\_\_\_

Имеете ли Вы задолженность по квартплате \_\_\_\_\_

Ожидаемая \_\_\_\_\_ зарплата

График работы \_\_\_\_\_

Чего Вы хотите достичь в профессиональном плане в нашей фирме \_\_\_\_\_

Образование: неполное среднее; среднее, средне-специальное; незаконченное высшее; высшее (указать).

Форма обучения: очная, заочная (указать).

№	Наименование учебного заведения	Полученная специальность	Квалификация	Год поступления/окончания	Стаж работы по специальности
1.					
2.					
3.					

Дополнительное образование:

№	Курсы	Наименование учебного заведения	Год
1.			
2.			
3.			

Знание ПК: (пользователь, программы) \_\_\_\_\_

Иностранные языки: (владею хорошо – Х, достаточно – Д, немного – Н) \_\_\_\_\_

Отношение к воинской обязанности, укажите звание \_\_\_\_\_

Служба в рядах Российской Армии с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Водительское удостоверение категории \_\_\_\_\_ Год получения \_\_\_\_\_

Наличие личного автомобиля с указанием модели и грузоподъемности \_\_\_\_\_

Настоящее или последнее место работы:

Название организации \_\_\_\_\_

Направление деятельности \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Заработная плата \_\_\_\_\_

Дополнительные социальные блага \_\_\_\_\_

Дата работы: с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Причина ухода \_\_\_\_\_

Укажите лиц, которые могут дать рекомендации.

№	Ф.И.О.	Адрес и телефон	Чем занимаются
1.			
2.			

Как вы проводите свое свободное время? Чем увлекаетесь? \_\_\_\_\_

Занимаетесь ли Вы спортом (каким?) \_\_\_\_\_

Укажите серьезные заболевания, которые Вы перенесли за последние 5 лет \_\_\_\_\_

Ваши физические недостатки \_\_\_\_\_

Привлекались ли Вы к уголовной ответственности \_\_\_\_\_

Есть ли у Вас вредные привычки \_\_\_\_\_

Примечание \_\_\_\_\_

Я понимаю, что любое упущение или неверно представленные факты в этом заявлении могут привести к отказу в приеме на работу.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## Положение о наставничестве ООО «Евросеть-Ритейл»

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение должно быть использовано для внутреннего использования работниками ООО «Евросеть-Ритейл» (далее «Компании»), которые принимают участие в осуществлении на практике Системы наставничества.

1.2. Указанное Положение выявляет и устанавливает:

• главные понятия, которые используются при выполнении наставничества в Компании;

- существующие цели и задачи данной системы;
- необходимые требования к данной системе;
- требования в профессиональной сфере, которые предъявляются к наставнику;
- порядок и принципы назначения наставника;
- формы и виды деятельности наставника с работником;
- права и обязанности всех субъектов данной системы.

1.3. Наставничество является так называемой формой адаптации и подготовки новых работников в компании в профессиональной области, которая состоит в осуществлении деятельности под пристальным наблюдением наставника с постоянным получением обратной связи.

1.4. Стажировка является процессом обучения для получения навыков какой-либо специальностью или увеличения уровня квалификации перед вступлением в конкретную должность.

Кроме того, стажировка применяется для увеличения профессионального уровня и существующих деловых качеств работника, который потенциально должен быть в этой должности.

1.5. Стажёр – лицо, которое поступило на работу в компанию, которая осуществляет собственную деятельность под пристальным наблюдением наставника в течение вполне конкретного срока, с целью овладения определенной специальностью или же увеличения уровня квалификации перед вступлением в конкретную должность, который отведен для должной оценки уровня его способностей.

1.6. Наставник – руководитель отдела, сотрудник с опытом работы в данной должности, который, в соответствии с паспортом стажера:

- проводит стажёру вводную ориентацию на объекте;
- обеспечивает работой в своём отделе;
- обучает стажёра на рабочем месте;
- обеспечивает полный доступ стажера к информации в своём отделе в объемах,

необходимых для успешного прохождения стажировки.

1.7. Паспорт стажёра является документом специальной формы с точно заданной последовательностью учебных материалов, которые требуется изучить, и заданий, которые требуется выполнить для завершения вполне конкретного учебного модуля. Кроме того, в Паспорте стажера указываются определенные этапы обучения, их потенциальная длительность и лица, которые ответственны за каждый конкретный этап. Любой пункт Паспорта имеет предельно точную формулировку задания, которое обязан выполнять стажёр под руководством наставника.

1.8. Выполнение каждого пункта Паспорта стажера заверяется подписями стажёра и наставника.

Наставник ставит свою подпись после того, как стажёр продемонстрирует полное понимание изученного материала и способность правильно применять его в своей работе,

либо самостоятельно выполнит то или иное производственное задание. Своей подписью наставник удостоверяет тот факт, что стажёр действительно выполнил данный пункт паспорта.

Паспорт стажёра является завершённым, после того, как своими подписями наставник и стажер подтвердят выполнение всех необходимых пунктов.

1.10. Чтобы оценить степень подготовки стажера используется следующая шкала уровней подготовки:

- ВУ – высокий уровень подготовки стажёра (усвоено 100-90% материала, подлежащего усвоению в процессе стажировки);

- СУ – средний уровень подготовки стажёра (90-70%);

- НСУ – уровень подготовки стажёра ниже среднего (70-50%);

- НУ – низкий уровень подготовки стажёра (50% и менее).

1.11. Длительность процесса стажировки устанавливается для новых работников во время прохождения испытательного срока. Кроме того, длительность стажировки нового работника теоретически может быть увеличена. В свою очередь, время испытательного срока устанавливается в полном соответствии с действующим трудовым законодательством.

Кроме того, допускается досрочное завершение стажировки стажёром, который показал отличные результаты в рамках своей работы и который досрочно выполнил все необходимые пункты Паспорта стажёра

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1. Целью наставничества можно назвать оказание определенной помощи действующим сотрудникам или стажерам в процессе осуществления их становления в профессиональной сфере

2.2. Главными задачами механизма наставничества являются:

- ускорение процесса обучения работника основным навыкам профессии;

- развитие у работника способности самостоятельно и качественно выполнять

возложенные на него по занимаемой должности задачи;

- упорядочивание процесса развития профессиональных компетенций работника;

- адаптация работника к корпоративной культуре, усвоение им традиций, стандартов и правил внутреннего трудового распорядка Компании.

## 3. КАТЕГОРИИ НАСТАВНИКОВ

3.1. Устанавливаются следующие категории наставников:

- технические наставники;

- административные наставники.

3.2. Технические наставники – руководят производственным обучением стажёров.

Для технических наставников допустимое количество стажёров, одновременно проходящих стажировку, составляет не более 2 человек.

3.3. Административные наставники – руководят административной стажировкой специалистов, готовящихся на должности руководителей высшего звена (руководитель отдела).

#### 4. НАЗНАЧЕНИЕ НАСТАВНИКОВ

4.1. Наставники назначаются из числа самых подготовленных работников, которые имеют наиболее высокие показатели профессионализма, обладают стабильными показателями в рамках собственной деятельности, способность и готовность делиться своим опытом, которые обладают системным видением собственной работы и являются полностью преданными Компании.

4.2. Наставники назначаются руководителем Компании.

4.3. После завершения этапа обучения наставник в письменной форме оценивает уровень квалификации стажёра.

4.4. Для того, чтобы сотруднику был присвоен статус наставника, необходимо утверждение его кандидатуры директором Компании, а также прохождение этим сотрудником тренинга по наставничеству.

#### 5. ФУНКЦИИ НАСТАВНИКА

5.1. Результатом работы наставника является обученный стажёр, который овладел основными навыками работы в данной области, и может самостоятельно работать в рамках новой должности.

5.2. Наставник продолжает выполнять основные функции своей должности, но также обязан и уделять достаточно внимания и обучению стажёров.

Принимается следующее распределение суммарного рабочего времени наставника: 70 % рабочего времени - выполнение функций, связанных с основной должностью; 30 % рабочего времени - обучение стажёров, – при одновременном сохранении установленной законодательством нормы рабочего времени для данного работника.

5.3. Наставник должен стремиться провести стажёра по всем пунктам Паспорта максимально быстро, но не в ущерб качеству подготовки. Наставник должен придерживаться установленных сроков стажировки.

5.4. Наставник обязан контролировать рабочее время стажёра, и планировать его рабочее время так, чтобы не допускать простоев, опозданий и прогулов.

5.5. Административный наставник должен поручать стажёру выполнение реальных административных функций, за которые отвечают руководители высшего звена.

5.6. После завершения стажёром всех пунктов Паспорта, наставник выставляет ему итоговую оценку за модуль.

#### 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАСТАВНИКОВ

6.1. Наставник несёт ответственность за уровень подготовки закреплённых за ним стажёров, а также за объективность итоговой оценки, которую он выставляет после завершения стажировки.

6.2. Наставник несёт материальную ответственность за действия стажера с начала периода прохождения им испытательного срока до момента сдачи квалификационного экзамена.

#### 7. ПРАВА НАСТАВНИКОВ

7.1. С момента получения статуса наставника, сотрудник получает кроме базового оклада и бонусов, регламентированных установленной в Компании системой мотивации, и право на бонус за обучение стажёра.

7.2. Наставник имеет право на получение информации о работе сотрудника-стажера у его непосредственного руководителя, либо – у руководителя работы, в которой работник-стажер принимает участие.

#### 8. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКА (СТАЖЕРА)

8.1. Сотрудник (стажер) имеет право: участвовать в разработке индивидуального плана повышения своей квалификации; обращаться за помощью к своему наставнику и получать её в разумных объемах.

8.2. В период стажировки сотрудник не подлежит административным взысканиям, а его ошибки и проступки рассматриваются в рабочем порядке. Сотрудника-стажера не оценивают по количественным показателям, поскольку он находится в статусе ученика.

**Положение о порядке подбора, приема, адаптации  
персонала ООО «Евросеть-Ритейл»**

- Общие положения.
- Целью данного положения является оптимизация стратегии и технологии процедур подбора персонала, приема, адаптации, кадровых перемещений и увольнения сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл» (в дальнейшем – Компания).
- Настоящее положение:
  - определяет порядок процедур при подборе персонала, приеме на работу, адаптации, кадровых перемещениях и увольнении сотрудников в Компании;
  - определяет сроки исполнения процедур при подборе персонала, приеме на работу, адаптации, кадровых перемещениях и увольнении сотрудников в Компании;
  - регламентирует порядок и сроки взаимодействия, структурных подразделений и должностных лиц Компании, участвующих в процессе подбора персонала, приеме, адаптации, кадровых перемещениях и увольнении сотрудников Компании;
  - определяет ответственность должностных лиц Компании в вопросах подбора персонала, приема, кадровых перемещениях, адаптации и увольнении сотрудников Компании.

- Подбор персонала.

2.1. Подбор персонала осуществляется в соответствии со стратегическими планами развития Компании, ее структурных подразделений, основываясь на принципах создания коллектива высокопрофессиональных сотрудников, действующего как единая команда для успешного развития коммерческой деятельности Компании.

- 2. Подбор персонала на вакантные должности находится в компетенции <наименование структурного подразделения управления персоналом> и осуществляется на основе данного Положения, штатного расписания, должностных инструкций и заявок на подбор персонала.
- 2.3. Организация процесса подбора персонала.

2.3.1. Открытие вакансии:

Причины возникновения вакансии могут быть следующие:

- плановый подбор персонала в соответствии с планами развития Компании в целом или отдельного структурного подразделения Компании;
  - новая штатная единица;
  - увольнение сотрудника;
  - перемещение сотрудника.
- Подбор кандидатов на замещение вакантных должностей проводится на конкурсной основе или без конкурса по Заявке на подбор персонала (в дальнейшем – Заявка) установленного образца. Срок подбора персонала определяется индивидуально исходя из уровня позиции вакантной должности.

- Оформление Заявки осуществляется руководителем структурного подразделения, в котором открыта вакансия.

В Заявке указывается наименование подразделения, название должности, количество вакансий, сроки поиска кандидата, основные функции будущего сотрудника, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, желательные и/или обязательные личные качества, оплата труда, режим работы и т.п.

Уровень заработной платы устанавливается на основании штатного расписания.

- Руководитель в течение 1 рабочего дня изучает Заявку, проводит оценку возможностей ее исполнения (соотношение содержания работы и требований к специалисту; соотношение требований к кандидату и условий оплаты труда). Заявленные требования к кандидату уточняются и согласуются с руководителем подразделения, в котором открыта вакансия. В случае необходимости, требования к кандидатам



корректируются. При достижении договоренности Руководитель подразделения управления персоналом утверждает Заявку и передает ее на исполнение специалистам подразделения управления персоналом.

- После утверждения Заявки сотрудник подразделения управления персоналом, в компетенцию которого входит поиск и подбор персонала, приступает к поиску кандидатов на открытую вакансию.

- Поиск кандидатов на вакантные должности осуществляется как за счет внутренних ресурсов Компании, так и за счет внешних ресурсов, выбираемых в соответствии с уровнем вакантной должности:

- внутренний конкурс для сотрудников Компании на замещение вакантных должностей;

- банк данных Компании;

- резюме кандидатов, которые направляются на электронный адрес Компании по вакансиям, размещенным на внешнем сайте Компании;

- реклама внутри Компании: на доске объявлений и/или электронным путем по внутренней сети в целях использования личных контактов работающих сотрудников для привлечения специалистов на вакантные должности;

- специализированные сайты Интернета по трудоустройству;

- специализированные московские и/или региональные печатные СМИ;

- прямой поиск;

- агентства по трудоустройству (кадровые агентства).

2.3.7. В целях повышения эффективности подбора персонала, более полной оценки профессиональных и деловых качеств кандидатов в Компании проводятся многоуровневые отборочные собеседования, профессиональное, а также психологическое тестирование с учетом уровня вакантной должности.

- Этапы прохождения процедуры подбора персонала, которые организует, проводит и контролирует Департамент управления персоналом:

- анализ полученных резюме и отбор кандидатов по формально заявленным признакам (указанным в Заявке), проверка рекомендаций, в случае необходимости;

- первичное отсеивающее собеседование по телефону;

- очное отборочное собеседование с кандидатом проводится специалистом структурного подразделения управления персоналом. Перед началом собеседования кандидат представляет необходимые документы и резюме с указанием прежних мест работы и характера выполняемых ранее работ, рекомендательные письма (в случае необходимости);

- профессиональное тестирование (выполнение тестовых заданий), в случае необходимости экспертной оценки профессионального уровня кандидата. Профессиональные тесты (тестовые задания) разрабатываются руководителем структурного подразделения;

- собеседование с непосредственным руководителем и/или руководителем структурного подразделения;

- решение о приеме кандидата принимают непосредственный руководитель и/или Руководитель структурного подразделения, руководитель подразделения управления персоналом. Основанием для принятия решения служат: документы и резюме, представленные кандидатом, выполненные тестовые задания, результаты собеседований.

- При подборе кандидатов на позиции руководителей структурных подразделений, ведущих специалистов Компании данные соискателей (анкеты, резюме,

рекомендательные письма, результаты профессионального тестирования, собеседований), представляются Генеральному директору или иному уполномоченному Генеральным директором должностному лицу.

Генеральный директор (или иное уполномоченное Генеральным директором должностное лицо) проводит собеседование, по результатам которого дает ответ (сообщает результаты) Руководителю в течение 3-х рабочих дней.

В случае положительного решения Генеральный директор (или иное уполномоченное Генеральным директором должностное лицо) дает распоряжение руководителю Департамента управления персоналом об оформлении кандидата с указанием должности, на которую принимается кандидат, даты начала работы и длительности испытательного срока.

- Окончательно закрытой вакансии считается после прохождения сотрудником испытательного срока.

- Если кандидат по ряду причин не выдерживает отборочный конкурс, он заносится в банк данных соискателей.

- Прием на работу.

- После принятия окончательного решения о приеме кандидата на работу, специалист Департамента управления персоналом сообщает кандидату данное решение, согласовывает дату его выхода на работу и информирует о перечне документов, которые необходимо предоставить для оформления трудовых отношений в соответствии с требованиями ТК РФ.

- Руководитель подразделения управления персоналом обеспечивает оформление принимаемого сотрудника в соответствии с требованиями ТК РФ. Документальное оформление кандидата на работу осуществляется сотрудником отдела кадров Компании.

- В день выхода на работу оформляемый сотрудник в обязательном порядке представляет сотруднику отдела кадров документы в соответствии с требованиями ТК РФ. Пишет заявление о приеме на работу.

- При поступлении на работу с кандидатом заключается в письменной форме трудовой договор. Прием на работу оформляется приказом.

Процедура приема на работу изложена в Правилах внутреннего трудового распорядка Компании.

- В личное дело сотрудника помещаются: резюме, результаты профессионального тестирования (для соответствующих вакансий), копии необходимых документов. Личное дело сотрудника хранится в подразделении управления персоналом.

- До момента выхода нового сотрудника на работу непосредственный руководитель должен организовать подготовку его рабочего места.

- Адаптация.

- Процедура адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, профессиональную и социальную ориентацию сотрудника по отношению к должности (рабочему месту), коллективу и корпоративной культуре Компании, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

- Функция управления адаптацией новых сотрудников Компании находится в компетенции <наименование структурного подразделения управления персоналом> Компании.

- Процедура адаптации новых сотрудников Компании начинается с момента выхода нового сотрудника на работу и состоит из двух основных частей – общей и специализированной (индивидуальной), и рассчитана на весь испытательный срок.

- План адаптации и вхождения в должность нового сотрудника.

- Общая часть плана предполагает формирование представления о Компании, ее основных направлениях деятельности, особенностях взаимоотношений Компании и сотрудника (порядок приема, условия труда, заработная плата и т.п.). Общую часть плана адаптации планирует и проводит подразделения управления персоналом в течение первой рабочей недели сотрудника.

Общая часть состоит из следующих этапов:

#### 4.4.1.1. Вводное ориентационное собеседование.

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений общего характера о Компании, особенностях трудовых отношений Компании и сотрудника. Ориентационное собеседование проводится в 1-ый день работы сотрудника. Проводит собеседование руководитель подразделения управления персоналом или сотрудник подразделения управления персоналом по его поручению.

Основные вопросы вводного ориентационного собеседования:

- общая информация о Компании;
- особенности трудовых отношений Компании и сотрудника (режим рабочего дня, порядок выплаты заработной платы, испытательный срок и т.п.);
- Правила внутреннего трудового распорядка Компании;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну Компании.
- история Компании, основные виды деятельности и достижения Компании;
- данные общего характера о руководстве Компании;
- информация о функциональных подразделениях Компании;
- общее знакомство с корпоративной культурой Компании, миссией и стратегией Компании;
- знакомство с информацией, представленной на внешнем и внутреннем сайтах, в том числе страничкой нового сотрудника, где отражена информация по основным вопросам, которые могут возникнуть у сотрудника в первые дни работы

#### 4.4.1.2. Знакомство с Компанией и сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу Компании и ознакомление с расположением основных служб и подразделений Компании.

В зависимости от категории нового сотрудника это представление может совершить сотрудник Департамента управления персоналом или непосредственный руководитель сотрудника.

#### 4.4.1.3. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем и/или руководителем подразделения.

Проводится в 1-ый рабочий день непосредственным руководителем (руководителем подразделения) в свободной форме. Руководитель объясняет основные задачи и требования к работе, отвечает на вопросы нового сотрудника.

#### 4.4.1.4. Знакомство с сотрудниками подразделения и рабочим местом:

- представление сотрудникам подразделения;
- знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей;
- уточнение расположения рабочего места, его технической оснащенности и комплектации, места хранения документов и других рабочих материалов.

#### 4.4.2. Специализированную часть плана адаптации планирует и проводит непосредственный руководитель нового сотрудника. Специализированная часть плана рассчитана на весь испытательный срок.

Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью подразделения, с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретением конкретных навыков, знаний специфичных для данной должности, в том числе, путем прохождения инструктажа и участия в обучающих семинарах по вопросам ознакомления и применения внутрифирменных аудиторских стандартов Компании:

- цели и задачи подразделения;
- структура подразделения, порядок взаимодействия с другими отделами (подразделениями);
- функции других сотрудников в подразделении;
- круг задач, которые должен будет решать сотрудник, должностные обязанности (по инструкции);
- принятые в подразделении стандарты исполнения работ, методы планирования, отчетности и контроля;
- знакомство с текущими делами и ближайшими проектами и т.п.

4.4.3. В специализированной части плана адаптации непосредственный руководитель сотрудника в обязательном порядке определяет задачи сотрудника на период испытательного срока и устанавливает сроки их выполнения.

4.5. Промежуточная оценка результатов адаптации проводится непосредственным руководителем сотрудника по окончании каждого месяца испытательного срока. 4.6. Сотрудник <наименование структурного подразделения управления персоналом> контролирует прохождение испытательного срока новым сотрудником и информирует непосредственного руководителя о дате окончания испытательного срока сотрудника за 7 рабочих дней до этой даты. 4.7. Сотрудник отчитывается в выполнении поставленных задач не позднее, чем за 7 рабочих дней до окончания испытательного срока.

4.8. Окончательная оценка результатов непосредственным руководителем производится за 5 рабочих дней до окончания испытательного срока по критериям, принятым для данной должности и выполнению поставленных перед сотрудником задач на период прохождения испытательного срока. Решение о прохождении испытательного срока сотрудником – «прошел испытательный срок» или «не прошел испытательный срок» представляется в <наименование структурного подразделения управления персоналом>.

4.9. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель в течение 2-х рабочих дней устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. Сообщает основные достижения за период испытательного срока, рекомендации по дальнейшему вхождению в должность, компетенции, требующие развития.

- В случае положительного решения непосредственного руководителя о продолжении работы испытуемого сотрудника дополнительных приказов не требуется. Сотрудник считается выдержавшим испытание при приеме на работу.

- В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя руководителя подразделения о несоответствии сотрудника занимаемой должности. Служебная записка согласовывается с руководителем подразделения управления персоналом и визируется Генеральным директором. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись (ст. 71 ТК РФ). После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Кадровые перемещения (назначения, переводы)

- Перемещение кадров внутри Компании осуществляется в целях наиболее рационального использования профессионального потенциала сотрудников, создания условий для их самореализации в личностном и профессиональном плане.

- Перемещение кадров может быть:
  - горизонтальным - продвижение из одного структурного подразделения в другое в целях приобретения принципиально иных профессиональных знаний и умений;
  - вертикальным – продвижение по иерархии должностей Компании.
- Основанием для кадровых перемещений внутри Компании являются результаты оценки персонала, ходатайство (служебная записка) непосредственного

руководителя сотрудника, ходатайство (служебная записка) руководителя структурного подразделения, имеющего вакансию, заявление самого сотрудника.

- Кадровые перемещения внутри Компании осуществляются при соответствии квалификации и опыта сотрудника вакантной должности, согласия самого сотрудника и согласия и заинтересованности руководителей соответствующих структурных подразделений, а также целесообразности данного перевода с точки зрения кадровой ситуации в Компании.

- Кадровые перемещения по результатам оценки сотрудников осуществляются в соответствии регламентом Компании «Положение об оценке сотрудников».

- Кадровые перемещения по инициативе руководителя структурного подразделения, имеющего вакансию, непосредственного руководителя сотрудника или самого сотрудника осуществляются следующим образом: инициаторами перевода готовится (подается) служебная записка с обоснованием и условиями перевода сотрудника на имя руководителя подразделения управления персоналом. Сотрудник подает соответствующее заявление в отдел кадров. Руководитель подразделения управления персоналом проводит собеседование с заинтересованными лицами на предмет соответствия сотрудника вакантной должности и целесообразности данного перевода с точки зрения кадровой ситуации в Компании. Результаты собеседования фиксируются в служебной записке или на заявлении сотрудника и доводятся до сведения инициаторов кадрового перемещения.

- В случае принятия положительного решения о кадровых перемещениях (перевод) руководитель подразделения управления персоналом обеспечивает дальнейшее документальное оформление перевода сотрудниками отдела кадров.

- Перевод осуществляется на основании приказа Генерального директора Компании с личного согласия сотрудника, подтвержденного его письменным заявлением (ст. 72 ТК РФ).

- Увольнение

- Основания для увольнения.

6.1.1. Процедура увольнения проводится Отделом кадров при наличии оснований, закрепленных в ТК РФ, в трудовом договоре, а также в Правилах внутреннего трудового распорядка Компании.

Порядок увольнения сотрудников изложен в Правилах внутреннего трудового распорядка Компании.

6.1.2. Решение об увольнении сотрудника по результатам проведенной оценки принимается Генеральным директором Компании.

- Оформление увольнения.

Все увольняемые сотрудники в обязательном порядке проходят следующую процедуру увольнения:

- заполняют обходной лист установленного образца;

- отчитываются перед соответствующими службами за все имеющиеся в их распоряжении документы, оргтехнику, инвентарь и другие материальные ценности, выданные им для работы, подписывают акт передачи дел, при необходимости, о чем делаются соответствующие отметки в обходном листе;

- проходят собеседование с руководителем <наименование структурного подразделения управления персоналом> с целью выяснения причин увольнения, рекомендаций дальнейших действий, проверки правильности оформления увольнения и с целью предупреждения возможной утечки сведений, составляющих коммерческую тайну Компании.

- При увольнении сотрудник должен представить в <наименование структурного подразделения управления персоналом> обходной лист, оформленный в полном объеме. 6.4. В день увольнения сотрудника знакомят с приказом об увольнении

под роспись, производят выплату всех причитающихся ему сумм, выдают трудовую книжку.

6.5. День увольнения сотрудника считается последним днем его работы.

- Изменение настоящего Положения.
- Настоящее Положение может изменяться, дополняться в соответствии с изменениями стратегии Компании, с учетом текущих изменений внутри Компании и в иных случаях.
- Положение может быть изменено или дополнено решением Генерального директора Компании.