



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
**Совершенствование кадровой политики организации в современных
экономических условиях**

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
___ 56,4 ___ % авторского текста

Работа ___ рекомендована ___ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой _____
(название кафедры)
___ Рябчук П.Г. _____ ФИО

Выполнил:
Студент группы: 409/114-4-1Б
Стерляжников Алексей
Сергеевич

Научный руководитель:
Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск
2017

Содержание:

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в торговой организации	9
1.1. Состояние проблемы исследования в существующей теории и практике менеджмента.....	9
1.2. Особенности организации системы кадровой политики в торговой организации.....	23
1.3 Методы совершенствования системы кадровой политики в торговой организации.....	34
Выводы по 1 главе.....	48
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы кадровой политики в торговой организации ООО «Торговый Дом «Товарищ» - Магнитогорск»	51
2.1. Организационно-хозяйственная деятельность и характеристика персонала ООО «Торговый Дом «Товарищ» - «Магнитогорск».....	51
2.2. Апробация рекомендаций по совершенствованию системы кадровой политики в ООО «Торговый Дом » «Товарищ» - Магнитогорск».....	67
2.3. Итоги практической работы по совершенствованию системы привлечения персонала в торговой организации ООО «Торговый Дом» «Товарищ» – Магнитогорск».....	71
Выводы по 2 главе	72
Заключение	74
Глоссарий	77
Список используемой литературы	79

Введение

В период глобализации и интернационализации экономики, развития информационных технологий, усиления конкуренции и сотрудничества стратегия организации все больше ориентируется на потребителя. При этом существенно повышаются требования к качеству человеческих ресурсов, происходит переоценка движущих сил экономики – человеческого фактора, управление человеческими ресурсами становится одним из важнейших аспектов теории и практики управления. основополагающая роль персонала организации в обеспечении конкурентоспособности организации больше не оспаривается.

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно менялось. Сейчас в сферу управления персоналом включаются социальные аспекты, происходит коренной перелом в отношении ценности и важности человеческого фактора и необходимости его всестороннего развития, управление персоналом все больше базируется на теории человеческого капитала [Т. Шульц и Г. Беккер]. Концепция социального партнерства и теория человеческого капитала являются концептуальной базой для разработки стратегии развития и использования людских ресурсов в современной экономике, в хозяйствующих субъектах, формирование прогрессивной системы управления персоналом. Сфера управления персоналом, имея особое «человеческое измерение» организации, признается одной из важнейших сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Наиболее полно сущность управления персоналом отражает следующее определение: управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм целенаправленного воздействия на человеческую составляющую организации [интересы, поведение и деятельность работников], обеспечивающих приведение возможностей персонала в соответствии с целями, стратегией, условиями развития организации.

Важной особенностью развития теории и практики управления персоналом в отечественных условиях, является то, что их становление протекает под воздействием стереотипов практики работы с персоналом, доставшейся от идеологизированной кадровой политики предшествующих лет, а также неспособностью руководителей адаптировать зарубежный опыт к отечественной практике. Управление персоналом продолжает оставаться слабым звеном в общей системе управления организациями. Недооценка управления персоналом организации, реализация необоснованных кадровых решений сдерживает внедрение в практику нововведений в других сферах управления, не позволяет организовывать эффективную систему управления организациям в целом, поскольку все сферы управления тесно взаимосвязаны между собой и дают наиболее полную отдачу лишь во взаимодействии друг с другом.

Сегодня становится все более очевидным понимание того, что нельзя достичь стабильного предпринимательского успеха, оставаясь в рамках прежней системы управления персоналом. Необходимо кардинально изменить отношение к данной сфере управления организациям, выработать прогрессивные подходы к управлению человеческими ресурсами. В связи с этим совершенствование систем управления персоналом является одним из насущных вопросов настоящего времени. Особое внимание должно быть уделено процессу кадровой политики, от качества которого зависит способность организации реализовать цели и миссию организации.

Основным принципом кадровой политики является «нужный человек, в нужное время, в нужном месте». Привлечение работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода и поиска наиболее эффективных форм и методов организации данного процесса.

Все вышесказанные обстоятельства делают актуальным исследование по теме настоящей дипломной работы.

Теоретические основы и практические методы формирования эффективной системы кадровой политики находятся сегодня в центре внимания научной общественности, руководителей и специалистов, отечественных и зарубежных предприятий и широко представлены в работах таких авторов, как Т.Ю. Базаров, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кибанов и многих других.

Анализ теоретических источников и практики деятельности организаций позволил нам выявить ряд **противоречий** между следующими субстанциями:

- необходимостью совершенствования процесса кадровой политики и недостаточным методическим обеспечением данного процесса;
- необходимостью разработки инновационных методов привлечения персонала и сложившимся стереотипом использования традиционных методов кадровой политики.

Выявленные нами противоречия помогли нам сформулировать **проблему** нашего исследования, которая заключается в поиске эффективных способов кадровой политики и разработке технологии привлечения сотрудников в организацию.

Актуальность данной проблемы позволила нам определить **тему** нашей работы: **«Совершенствование кадровой политики организации в современных экономических условиях».**

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы кадровой политики в ООО «Торговый Дом» «Товарищ – Магнитогорск».

Объект исследования: процесс управления персоналом в торговой организации.

Предмет исследования: система кадровой политики в коммерческой организации.

Гипотеза исследования: система кадровой политики в организации будет более эффективна, если:

- определена технология процесса привлечения персонала, включающая в

себя: анализ потребностей в персонале, анализ рабочего места, определение источников поиска персонала и требований к работнику, разработку должностной инструкции.

- обеспечено взаимодействие с учреждениями начального и среднего профессионального образования по подготовке специалистов с учетом специфики торговой организации.

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы исследования в существующей теории и практике менеджмента.

2. Рассмотреть особенности организации системы привлечения персонала в торговой организации.

3. Выявить эффективные методы совершенствования системы привлечения персонала в торговой организации.

4. Охарактеризовать организационно-хозяйственную деятельность и персонал ООО «Торговый Дом» «Товарищ» – Магнитогорск».

5. Апробировать рекомендации по совершенствованию системы привлечения персонала в ООО «Торговый Дом» «Товарищ – Магнитогорск».

6. Подвести итоги практической работы по совершенствованию системы привлечения персонала в торговой организации ООО «Торговый Дом» «Товарищ – Магнитогорск».

Теоретико-методологическая база исследования: представлена наиболее значительными трудами по этой проблеме в области философии, которые принадлежат П.В.Алексееву, И.В.Гуркову, В.В.Дружинину, А.Ф. Ильичеву, и др. в области социологии – А.Т. Алексеевой, Е.В.Андриенко, Ф.М.Бородкину, М.Д.Гермогеновой, А.К.Зайцеву, А.Г.Здравомыслову, Н.В.Казариновой, Л.Л.Нечипоренко, Л.П.Петровской, О.В.Ромашову, С.Ф.Фролову и др. в области психологии – А.А.Боладеву, Н.Н.Вересову, С.М.Емельянову, Я.Л.Коломинскому, А.А.Леонтьеву, В.Я.Ляудис, Е.И.Рогову, М.И.Станкину, Хорни Карен и др.

В своем исследовании мы опирались на труды отечественных ученых А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Т.Ю. Базарова, Ю.Г. Одегова, Л.В. Карташовой, П.Э. Шлендера, В.И. Шкатуллы и других., работы зарубежных ученых и практиков таких, как Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Десслер Г., Друкер П.Ф. и другие, материалы периодических изданий, в частности журналы: «Управление персоналом», «Кадровый менеджмент», «Менеджмент в России и за рубежом».

Для решения поставленных задач в квалификационной работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования**: изучение литературы по теме исследования, аналитический обзор и выводы, анализ и синтез, абстрагирование, сравнительный анализ, социологическое исследование, анализ документов, обобщение и другое.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых по управлению персоналом, социальному менеджменту, теории управления.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Товарищ – Магнитогорск».

Дипломная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, ставятся цели, задачи, основной части, заключения, в котором даются выводы в целом по работе и списка литературы.

Практическая значимость исследования определяется выявление эффективных методов по совершенствованию системы кадровой политики в ООО «Товарищ».

Глава 1. Теоретические основы системы кадровой политики в условиях торгового организации

1.1 Состояние проблемы исследования в существующей теории и практике менеджмента

С точки зрения ряда исследователей, таких как Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Карташова Л.В., Поршнева А.Г., Базаров Т.Ю., Шлендер П.Э. **привлечение** [вербовка [recruitment]] — это совокупность мер, предпринимаемых организацией для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности — включает множество действий, которые использует организация для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для достижения целей организации.

Цель кадровой политики — прежде всего укомплектование, а там, где необходимо, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменений направлений и характера деятельности организации и ее подразделений [24, с.56].

Она реализуется установлением контактов с потенциальными работниками, чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу. Эта работа должна проводиться на долговременной основе в соответствии с задачами организации. Необходимый объем работы по привлечению в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней.

Масштабы и методы привлечения рабочей силы в организации определяются:

- факторами внутреннего характера — стратегией развития фирмы и результатами ее деятельности, состоянием внутреннего рынка труда, возможностями подготовки кадров;
- положением на национальном рынке рабочей силы.

Учет этих обстоятельств приводит к использованию двух возможностей [источников]:

- привлечения персонала своей организации со стороны. Схематические данные подхода представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Источники привлечения персонала организации

Основную роль в процессе привлечения нового персонала выполняет служба управления персоналом или отдел кадров. Его основной функцией является удовлетворение потребности организации в персонале.

Различают следующие основания нового персонала: при создании фирмы; при расширении фирмы; при замене работников, уволившихся из фирмы [4,с.56].

Основной задачей при кадровой политике на работу является удовлетворение спроса организации на работников в качественной и

количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?» [22, с. 78]. Привлечение кадров - массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Привлечение кадров предполагает системный подход и осуществляется в несколько этапов [Рис. 2].

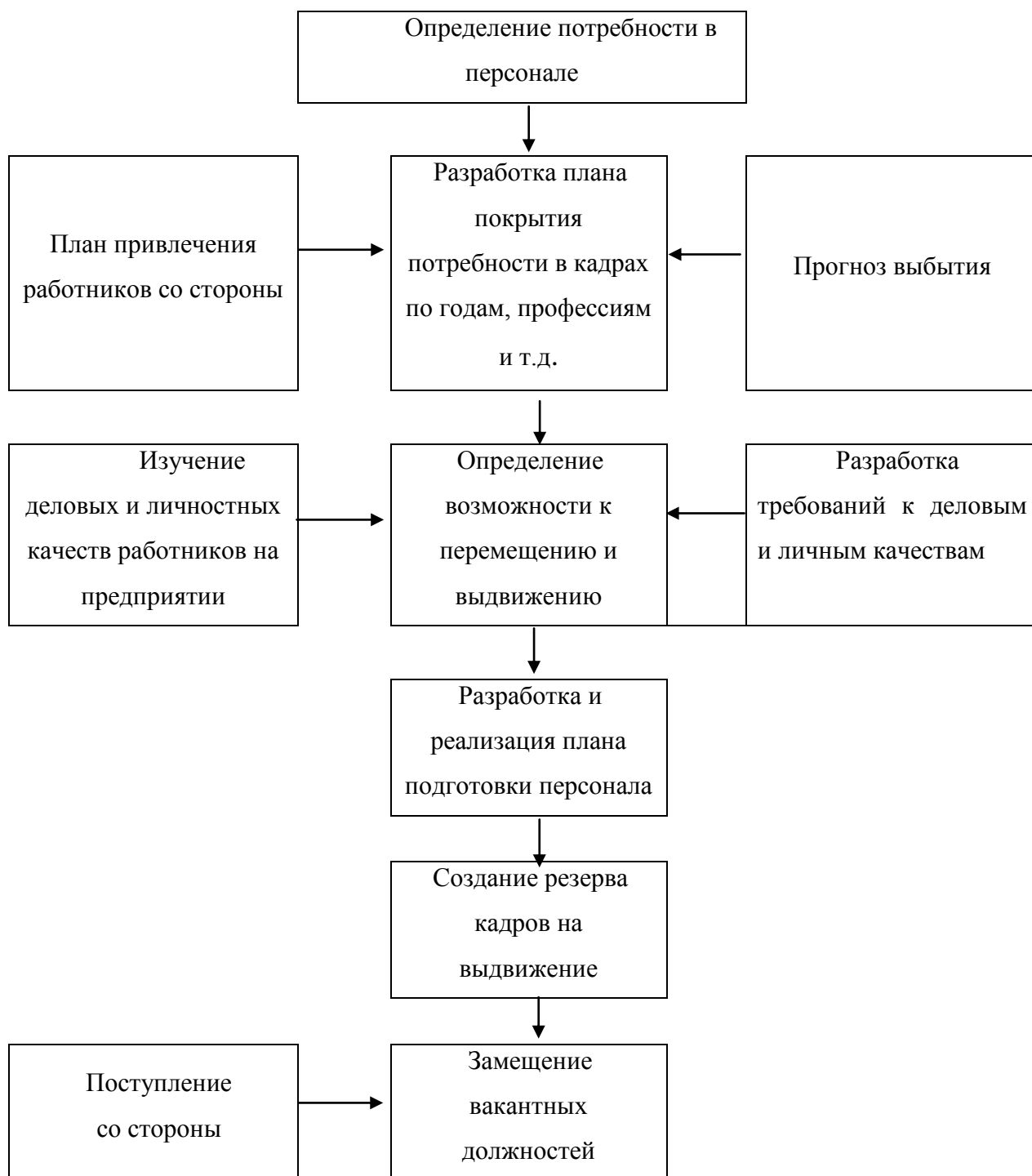


Рис. 2. Этапы формирования программы привлечения

Многие фирмы практикуют привлечение на работу внутри самой фирмы, отбирая претендентов из числа работников самой организации. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников [что, впрочем, может оказаться и недостатком, исказить восприятие информации].

Основные внутренние источники кадровой политики:

- резерв кадров на выдвижение;
- переводимые и перемещаемые работники организации;
- совмещение должностей внутри организации;
- работники, прошедшие подготовку и переподготовку в учебных заведениях и центрах по направлению организации.

Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня, следует искать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом используется метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях.

Методы внутреннего привлечения разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предложить порекомендовать на работу кого-то из своих знакомых или родственников.

Рассмотрим основные источники кадровой политики [Схема 1, Схема 2].

Схема 1. Внешние источники привлечения персонала

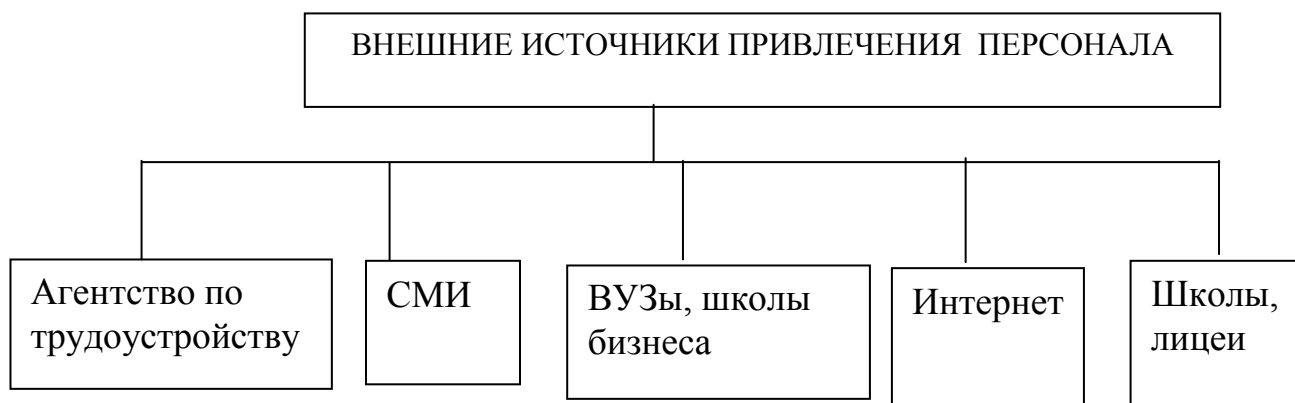
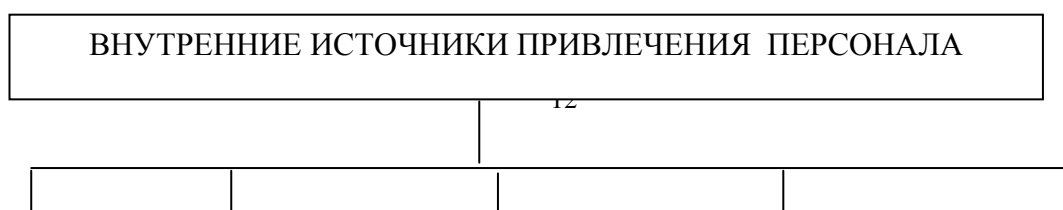


Схема 2. Внутренние источники привлечения персонала



Можно отметить, что наиболее популярным методом привлечения за счет внешних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников, а внутренними - уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии. Это дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны, а также обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Карташова Л.В., Поршнева А.Г., Базаров Т.Ю., Шлендер П.Э. представители отечественной и зарубежной теории управления персоналом считают что, когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников на вакантные места [источники] и как известить заявителей об имеющихся вакансиях [методы]. Имеются два возможных источника привлечения : внутренний [из работников самой организации] и внешний [из людей, до того никак не связанных с организацией]. В таблице 1 представлены достоинства и недостатки каждого из этих источников привлечения.

Таблица 1

Сравнение источников привлечения

Преимущества	Недостатки
Внутриорганизационное привлечения рабочей силы	
<p>Предоставление шансов для роста [повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве].</p> <p>Незначительные затраты на привлечения рабочей силы [найм].</p> <p>Знание претендентом данной организации.</p> <p>Поддержание уровня оплаты труда в данной организации [в случае срочного приема на работу в условиях завышенной оплаты данного вида труда, существующей в данный момент на рынке труда].</p> <p>Освобождаются первоначальные должности для молодых кадров.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Управляемость за счет кадрового планирования.</p> <p>Целенаправленное повышение квалификации персонала.</p> <p>Избежание неэкономичной текучести кадров</p> <p>Организация знает достоинства и недостатки работника.</p>	<p>Меньше возможностей для выбора.</p> <p>При известных условиях высокие затраты на повышение квалификации.</p> <p>Возможное заблуждение, сформировавшееся в данной организации относительно конкретного работника.</p> <p>Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника на должность начальника, возможное появление напряженности или соперничества.</p> <p>Слишком тесные взаимоотношения среди коллег, проявление панибратства при решении деловых вопросов.</p> <p>Занятие штатных должностей или назначение на новую должность «ради сохранения мира». Нежелание сказать «нет» сотруднику, проработавшему длительное время на данном предприятии. Снижение активности работающих в результате автоматизма при повышении в должности, в этом случае полагаются на преемственность [заместитель всегда становится преемником!].</p> <p>«Семейственность», приводящая к застою.</p> <p>С точки зрения количества перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в рабочей силе, а с точки зрения качества это происходит часто лишь в случае повышения квалификации, а при вертикальном назначении на должность — вместе с обучением выполнению руководящих функций.</p>
Привлечения рабочей силы вне рамок организации	
<p>Более широкие возможности выбора.</p> <p>Новые импульсы для организации.</p> <p>Человеку со стороны легче добиться признания.</p> <p>Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в рабочей силе.</p> <p>Появление новых идей и приемов работы.</p> <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации</p>	<p>Более высокие затраты на привлечения рабочей силы.</p> <p>Большая доля принимаемых на работу со стороны содействует росту текучести рабочей силы [«Здесь все равно ничего нельзя достигнуть!»]</p> <p>Отрицательное воздействие на психологический микроклимат в организации. Более высокая степень риска испытательного срока.</p> <p>Отсутствие знаний о производстве [необходимое введение в курс дела требует</p>

	<p>затрат денежных средств и времени]. Расход большего количества времени на занятие штатной должности, долгий период привыкания. Новому для организации человеку, «поставленному впереди других», приходится вначале заниматься устранением напряженности. Блокирование возможностей служебного роста.</p>
--	--

Рассмотрим более подробно недостатки и преимущество существующих форм и методов поиска персонала.

Извещение о вакантных должностях. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом можно использовать следующие принципы:

- обнародуйте все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала привлечения со стороны;
- опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность;
- распространите достаточное количество бланков заявлений;
- проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность [10, с. 63].

Размещение объявлений в СМИ. Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуется...». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.

Реклама о приеме на работу играет роль не только самостоятельного источника для привлечения необходимых фирме кандидатов на вакантные должности, но и универсального способа информации при найме работников. В

этой связи очень важны принципы составления рекламных объявлений. Если фирма ориентирована на эффективный результат с минимально возможными затратами, сообщаемая в объявлении информация должна быть ясной, четко выверенной, не содержать обещаний, которые фирма не сможет выполнить. Иначе фирма столкнется с такими проблемами:

- отделу персонала придется работать с большим числом кандидатов, отсеивая и тех, чьи ожидания заведомо не могут быть удовлетворены;

- если такие кандидаты не будут отсеяны в ходе отбора, то велика вероятность, что они! уволятся, обнаружив, что фирма не может удовлетворить их ожиданий.

Рекламные объявления о приеме на работу должны содержать информацию о ключевых элементах:

- 1) о фирме, предлагающей работу;
- 2) о самой работе;
- 3) о важнейших требованиях, предъявляемых к кандидатам;
- 4) о предполагаемом заработке, льготах и поощрениях;
- 5) информацию о том, куда и кому обращаться [Рис.3].

Таблица 2

Объявление о привлечении персонала

Содержание информации о фирме	
Мы: информационная реклама фирмы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Название фирмы [фирменный знак] 2. Место расположения фирмы 3. Ее величина 4. Число сотрудников 5. Тип [стиль управления]
Характеристика вакансий, функций и развитости персонала	
У нас есть: информация о свободных местах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причины вакансий <ol style="list-style-type: none"> 1.1 внутри организации, например производственная реорганизация, повышения по службе предшественников, создание новых мест, уход на пенсию предшественников, бракосочетание. 1.2 за пределами организации, например расширение организации, крупные рыночные обязательства 2. Круг задач

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Компетентность претендента, например: <ul style="list-style-type: none"> 3.1 наделение внутренними и внешними полномочиями 3.2 возможность решения 3.3 статус по отношению к руководству фирмы 3.4 наличие права отдавать распоряжения сотрудникам 4. Возможность развития: <ul style="list-style-type: none"> 4.1 определенная, доступная позиция [место] 4.2 определенная, имеющая шансы карьера
Оценочные критерии личности претендента	
Нам надо: информация о необходимых условиях	<ul style="list-style-type: none"> 1. Профессиональная подготовка: <ul style="list-style-type: none"> 1.1. профессиональные качества, например подготовка и обучение [учеба, обучение в среднем, специальном училище или техникуме, повышение квалификации] 1.2 профессиональный опыт 2. Требования к поступающему: <ul style="list-style-type: none"> 2.1 личные черты характера [возраст, командный дух, возможность интеграции, естественный авторитет, способность руководить, независимость] 2.2 особые знания [например умение вести переписку] 2.3 способности [например организаторский талант]
Преимущества и льготы фирмы	
Мы предлагаем: информация о предприятии, объявляющем привлечение	<ul style="list-style-type: none"> 1. Размер заработной платы 2. Помощь при строительстве [жилищный вопрос] 3. Пособие на проезд [оплата проезда] 4. Скользящий график рабочего времени 5. Система найма [вербовка, трудовые соглашения] 6. Медицинские услуги и страховки 7. Оплата питания 8. Другие льготы
Информация об условиях приема	
Условия приема и сведения о кандидате	<ul style="list-style-type: none"> 1. Срок приема 2. Желательные документы для поступления [заявление о приеме на работе, копия аттестата, биография, образец почерка, фотография, рекомендации, испытательная работа] 3. Адрес фирмы

Выбор средства массовой информации [СМИ] определяется особенностями аудитории: еженедельная и многостраничная пресса — для работодателей; массовые ежедневные издания — для ищущих работу. Кроме СМИ, к приоритетным тематическим направлениям можно отнести издание собственной печатной продукции.

Кадровые агентства. В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ кадровой политики, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам. Основные показатели, характеризующие работу частных агентств по подбору персонала показаны в таблице 2.

Таблица 3

Основные показатели, характеризующие работу частных агентств по подбору персонала

Основные критерии	Показатели и характеристики работы
1. Специализация	<ul style="list-style-type: none"> • по отраслям [например, фармацевтика, высокие технологии, быстро оборачивающиеся товары народного потребления]; • по сферам деятельности организации [маркетинг, финансы]; • по должностному уровню [руководители высшего звена, руководители среднего звена, секретари]; • по регионам; • по характеру заключения договоров [временные и постоянные работники, работающие на условиях гражданско-правового характера].
2. Качество работ.	<ul style="list-style-type: none"> • точность выполнения заказа [количество отобранных кандидатов по отношению к числу тех, кто не подошел для работы в организации]; • скорость выполнения заказа.
3. Условия работы.	<ul style="list-style-type: none"> • требования «эксклюзивности» заказа [т.е. запрещается обращаться с тем же заказом в другое агентство]; • стоимость выполнения заказа; • предоставление скидок постоянным клиентам; • возврат гонорара или замена кандидата в период испытательного срока.
4. Репутация агентства.	<ul style="list-style-type: none"> • число постоянных клиентов; • отзывы постоянных клиентов; • продолжительность работы.
5. Профессиональный уровень сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • образование;

	<ul style="list-style-type: none"> • опыт работы; • используемые методы; • этические нормы взаимодействия с клиентами.
6. Дополнительные услуги.	<ul style="list-style-type: none"> • обзоры заработной платы; • консультации по трудовому праву, оценке персонала и другим аспектам кадровой работы; • расчеты налогов с заработной платы; • обучение работников кадровых служб.

Привлечение в учебных заведениях. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами.

Одна из основных проблем при привлечение служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завязать положительные моменты или завысить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

В условиях рынка рабочей силы организация имеет возможность в более короткие сроки найти необходимую рабочую силу, а в отношении занятых - обеспечить более гибкое их использование и высокий уровень дисциплины

труда.

Однако главный принцип комплектования организации кадрами со стороны - не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

Формы и методы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данной организации в производственной сфере [условия труда, уровень заработной платы], в социальной [возможности профессионально-квалификационного продвижения], в непроизводственной [возможность пользования детскими садами, базами отдыха, получения жилья]. С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми организации заключают соответствующие договоры [21, с. 32].

Формы привлечения рабочей силы различаются в зависимости от категории персонала. Если для рядовых работников, руководителей низшего и среднего звена используются объявления в печати с последующим отбором подходящего претендента самим организациям либо с помощью консультантов из оценочных центров, то на должность руководителей высокого ранга или специалистов редких профессий работники привлекаются через специализированные фирмы. Последние используют собственные банки данных о претендентах на конкретную должность, свои профессиональные связи, включая переманивание работников с других предприятий и организаций.

Одной из основных форм привлечения специалистов и квалифицированных рабочих является заключение организациям договоров с соответствующими учебными заведениями, причем заказ нередко бывает персональным, т.е. на конкретных людей, отобранных кадровыми службами, с указанием необходимых изменений в содержании подготовки специалистов и рабочих в соответствии со спецификой их будущей работы. За рубежом

организации часто устанавливают контакты с вузовскими отделами трудоустройства, имеющими к тому же связи с региональной службой занятости, свои банки данных о выпускниках и потребностях в кадрах. В составе такого отдела кроме сектора, ответственного за связи с организациями и организациями, с региональной службой занятости, есть юридическая служба, сектор маркетинговых исследований, сектор консалтинга, диагностики и профориентации. К сожалению, в отечественных вузах подобной структуры нет, что усложняет процедуру отбора подходящих кадров. В последнее время наметилась тенденция к расширению такого рода услуги, как подготовка кадров и повышение их квалификации на договорной основе с организациями-изготовителями новой техники, с тем чтобы обеспечить опережающую подготовку рабочих и специалистов к внедрению на предприятии новой техники и технологии.

Большую помощь в привлечение кадров могут оказать контакты [договоры] со службами занятости, а в некоторых случаях и с частными фирмами, занимающимися подбором кадров на хоздоговорной основе, консультированием предприятий и организаций по вопросам найма и другим вопросам, связанным с подбором и оценкой кадров непосредственно на предприятии. Особенно распространена такая практика на зарубежных организациях. Например, подобных фирм во Франции свыше тысячи. Преимущества этого пути:

- привлечение кадров специалистами своего дела, владеющими необходимой методикой;

- привлечение из большого числа лиц [в картотеке желающих найти работу или сменить свое рабочее место на новое часто находится до 10 тыс. фамилий];

- возможность решить проблему путем привлечения со стороны без

широкой

рекламы появившейся вакансии.

Преимущества пользования услугами фирм для кандидата на должность состоят в том, что он имеет возможность:

- узнать о потребности в работниках других работодателей;
- осуществить поиск альтернативных вариантов своей занятости без необходимости самостоятельного хождения по работодателям;
- обеспечить конфиденциальность поиска новой работы и др. [4, с. 32].

Такого рода фирмы эффективно функционируют в нашей стране.

Во многих городах проводятся ярмарки вакансий, где трудящиеся, имея доступ к информационному банку, могут выбрать организация и работу по специальности исходя из своих требований к условиям и оплате труда, социальной сфере организации, получить профессиональную и юридическую консультации, взять направление на переобучение.

Одной из форм привлечения кадров на организациях являются "Дни открытых дверей", куда приглашаются желающие получить работу на данном предприятии. Если на ярмарке вакансий кадровики предприятий соревнуются друг с другом за кадры, то при проведении дней открытых дверей они выбирают из претендентов наиболее подходящих работников.

Значительно облегчает процесс трудоустройства высвобождаемых работников и функционирование заводских бирж труда [7,с.27]. Их сотрудники работают на общественных началах, помогая кадровой службе организации.

Как отмечалось выше, в практике зарубежных стран находят применение аренда [лизинг] рабочей силы одним организациям на договорной основе у другого, испытывающего финансовые трудности организации, где рабочая сила временно оказалась излишней. Однако, чтобы использовать эту форму в отечественной практике, необходимо внести изменения в Кодекс законов о труде с целью регламентирования данной формы трудовых отношений и обеспечения защиты интересов работников.

Таким образом, в данном параграфе нами было определено понятие «привлечение персонала», выявлены цели и задачи данного процесса, проанализированы источники привлечения , формы и методы привлечения персонала.

1.2 Особенности организации системы кадровой политики в торговой организации

При привлечении на работу устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем. Однако привлечение - это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем функции отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Значимость привлечения определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать капитал, затрачивать средства на его подготовку и развитие.

Привлечение - это и своеобразная торговая сделка. Каждая из сторон стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель - найти наиболее подходящего работника для выполнения конкретного вида работ с учетом всего комплекса предъявляемых к исполнителю требований, а работник - получить работу, соответствующую его наиболее значимым "интересам, потребностям [материальным, духовным, бытовым], его личным качествам, способностям, т.е. работа должна соответствовать не только желаниям и интересам работника, но и его возможностям освоить в полной мере данную профессию и качественно выполнять порученную работу.

Политика и практика привлечения кадров различаются в зависимости от принципов и стратегии, принятых фирмами [8,с.32]. Американские фирмы исходят из принципа "Человек для рабочего места", подбирая работника с учетом заранее сформулированных требований для конкретной должности. В

Японии используется иная философия: там рабочее место приспособливают к человеку. Если в американском подходе внимание обращается на знания, личностный, умственный потенциал, практический опыт работника, то японская система практически не придает им значения, так как в любом случае пожизненный наем и карьера начинаются с простейшего рабочего места и постепенного вращивания работника в коллектив фирмы. Подходящее рабочее место подыскивается путем ротации.

В американской системе ставка делается на высококвалифицированную рабочую силу в стране, а привлечение кадров больше нацелен на решение текущих проблем как организации, так и работника. Японская же система рассчитана на стабильность коллектива и на решение долгосрочных задач работника и фирмы.

Оценивая отечественную практику, можно сделать вывод о тяготении к принципу "Человек для рабочего места", т.е. подбор работника под тот привлечение должностных обязанностей, видов работ, которые закрепляются за данным рабочим местом.

Обеспечение организации персоналом соответствующей квалификации с минимальными издержками на его прием включает в себя следующие этапы:

- осознание потребности организации в сотруднике;
- формулировка требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие;
- подбор и отбор кандидатов;
- собственно прием на работу.

Именно с привлечения персонала начинается процесс управления персоналом.

Система – это совокупность взаимосвязанных подразделений для достижения определенных целей в системе управления персоналом.

Основными этапами планирования потребностей персонала являются:

1. Оценка наличных трудовых ресурсов;

2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы по развитию трудовых ресурсов.

Рассмотрим систему привлечения персонала торговой организации [Рис. 4].



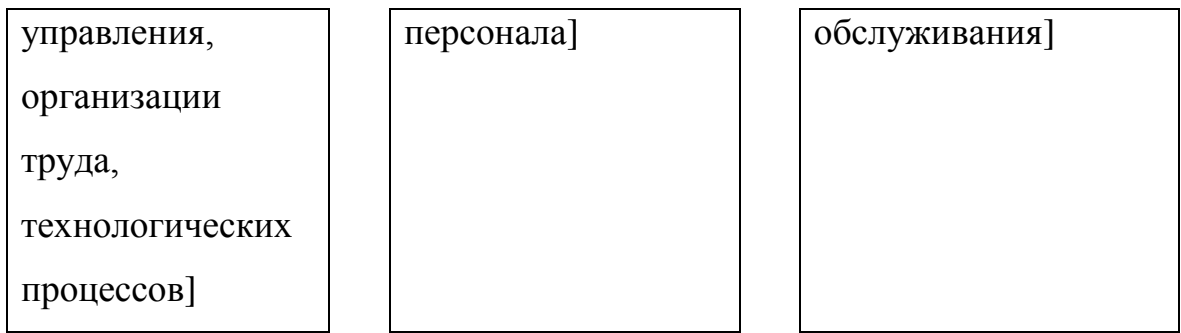


Рис. 3. Система привлечения персонала торговой организации

Чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать какие задачи они будут выполнять во время работы, и каковы индивидуальные и групповые характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы.

Анализ содержания работы — это процесс систематического и подробного исследования ее содержания. Точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, требующихся для ее выполнения, весьма важная, часто недооцениваемая часть предварительной подготовки при привлечении и отборе персонала. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда прибегают к помощи непосредственных исполнителей или их начальников [мастеров, бригадиров и т.п.]. Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. Метод прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение любым менеджером, [Таблица 4].

Таблица 4

**Перечень вопросов и требований для систематического анализа
работы**

<u>Блок 1</u> —	Основные характеристики работы Что делается? Когда это делается? Почему это делается? Где это делается? Как это делается?
<u>Блок 2</u> —	Ответственность Ответственность за подчиненных. Ответственность за оборудование, материалы, инструмент. Финансовая ответственность.
<u>Блок 3</u> —	Рабочие взаимоотношения Взаимоотношения с вышестоящими работниками. Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с работниками других отделов. Взаимоотношения с общественностью, клиентами. Взаимоотношения с подчиненными.
<u>Блок 4</u> —	Требования, предъявляемые работой Требуемый уровень производительности и результатов. Требуемые навыки и опыт. Требуемые аналитические способности. Требуемые физические данные и состояние здоровья. Требуемый уровень мотивации и социальные навыки.
<u>Блок 5</u> —	Условия труда Физические условия и окружающая среда. Социальные условия и рабочий коллектив. Экономические условия, включая вопросы оплаты.
<u>Блок 6</u> —	Проверка выполнения работы Проверка работы исполнителем Проверка работы начальником.

На основе анализа содержания работы можно составить документ— должностную инструкцию — с кратким изложением основных задач, требуемых навыков, ответственности и полномочий исполнителя.

Следующий этап подготовительной работы – составление требований к тому типу исполнителя, необходимому для выполнения работы. На основании предшествующего анализа необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при

выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве случаев стремятся определить именно желательные характеристики. Однако отобрать идеального кандидата не всегда удастся. Поэтому необходимо установить и тот основной минимум требования, которым должен удовлетворять претендент.

Правда, здесь есть еще одно важное обстоятельство: претендент должен вписываться в существующую рабочую обстановку, в коллектив, где ему предстоит работать. Регулирование процесса кадрового обеспечения организации приведено на схеме ниже [Рис.4].



Рис. 4. Планирование потребности в персонале

Одной из важных составляющих привлечения является профессиональная ориентация работника, заключающаяся в оказании ему помощи в выборе профессии. Выбор профессии требует от работника взвешенных решений с учетом советов специалистов в этой области.

Профессиональная ориентация включает:

- профпропаганду - формирование у молодежи интереса к определенным видам труда исходя из потребностей организации, разъяснение престижности рабочих профессий, воспитание у молодежи чувства уважения к этим профессиям;

- профконсультации - помощь молодому человеку в выборе рода трудовой деятельности с учетом его желаний и потребности предприятий и организаций в кадрах;

- профессиональный подбор - определение круга профессий, наиболее подходящих для данного человека с учетом его психофизиологических и личностных данных;

- профотбор - специально организуемое исследование с целью определения пригодности человека к данной работе. Пригодность к профессии [работе] устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств [сила, уравновешенность, внимание, восприятие, память и т.п.], уровня образования, специальных знаний, навыков и умений [11, с. 5].

В проведении профессиональной ориентации заняты территориальные специализированные учреждения [оказание помощи, прежде всего школьникам, молодежи], территориальная служба занятости [работа с безработными]. Казалось бы, организации должны стоять в стороне от этой работы, так как сюда обращаются лица, уже имеющие определенную профессиональную подготовку. Однако это не так. На организацию обращаются

и молодые люди в расчете не только на работу, но и на приобретение профессиональной подготовки. Кроме того, на предприятии есть большое число лиц, нуждающихся в повторной профориентации. Сюда относятся:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности, в том числе низкой зарплатой, отдаленности места работы от дома, плохого состояния здоровья и т.п.;
- работники, уволенные в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией организации, но по разным причинам не желающие или неготовые к подобному повороту судьбы, вследствие чего испытывающие недовольство, чувство протеста;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную профессию и получить соответствующую работу;
- уволенные в запас военнослужащие, а также эмигранты, беженцы [14, с. 56].

Профориентация как этап в трудоустройстве работников позволяет:

- познакомить с возможными вариантами трудоустройства;
- определиться человеку профессионально, чтобы можно было с пользой для себя и для организации реализовать трудовой потенциал;
- сформировать практический интерес к выбору профессии и принятию конкретного решения в отношении вида деятельности [13, с. 41].

Высокая эффективность проведения профориентации при привлечении на работу проявляется в наращивании трудового потенциала организации, обоснованном и своевременном профессиональном самоопределении работника с учетом возможностей реализации своих способностей и склонностей, а также в сокращении сроков и стоимости профессионального обучения, повышении удовлетворенности трудом.

Организационно профориентация проходит в различных формах. В частности, она может выступать как самостоятельная целевая задача, не связанная непосредственно с наймом работника и реализуемая в форме профессиональной консультации. Но выводы в отношении соответствия человека требованиям данной профессии могут быть получены и непосредственно в ходе найма.

Профессиональный привлечение, как и профотбор наиболее подходящего работника из нескольких кандидатов, связан с проведением комплексного обследования, сравнительного анализа личных качеств данного человека с неким эталоном требований, предъявляемых профессией. Эти требования могут быть представлены в форме профессиограмм, разрабатываемых для отдельных профессий и должностей.

В ходе обследования с целью получения прогноза профессиональной пригодности работника применительно к сфере будущей трудовой деятельности выясняются:

- состояние здоровья с целью выявления показаний и противопоказаний к определенным видам деятельности с медицинской точки зрения;
- психофизиологические качества в сопоставлении с требованиями, отраженными в профессиограмме;
- личностные качества [активность, чувство ответственности, уравновешенности, оригинальность мышления и т.п.] и др. [5, с. 81].

По результатам профориентации кроме заключения о профпригодности даются рекомендации человеку о возможных направлениях развития и совершенствования его способностей и рационального использования потенциала.

Деятельность предприятий в области профориентации, несмотря на ее очевидную целесообразность, в период, предшествующий переходу к рыночным отношениям, не получила широкого распространения и прежде всего из-за пресловутого дефицита кадров, когда принимали на работу без

разбора, из-за отсутствия на организациях достаточно подготовленных специалистов в области профотбора, а также необходимого оборудования и приборов.

Появление рынка труда и, как следствие, конкуренция за право занять вакантное рабочее место, стремление организации создать работоспособный в жестких рыночных условиях коллектив не могут не изменить отношение организации к профориентационной работе и тщательному отбору кадров.

Организация привлечения должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением затраты, а с другой - ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

В мелких фирмах привлечением новых работников занимается непосредственно сам руководитель, в средних - отдел кадров, а на большом предприятии - кадровая служба, включающая, как правило, специализированное структурное подразделение [сектор найма], укомплектованное соответствующими специалистами. Внутри организации подбором персонала занимается руководитель структурного подразделения. Однако более результативно такую работу выполняют специалисты из отделов кадров по заявкам руководителей структурного подразделения, за которыми остается окончательное решение по представленным кандидатурам.

При отсутствии на предприятии [в фирме] опытных специалистов по профессиональному привлечению кадров к данной работе могут привлекаться консультанты специализированных фирм. Успешность привлечения кадров зависит от:

- знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной культуры;
- знания характера вакантной должности, ее роли, сферы

ответственности занимающего ее работника и других к нему требований [9, с. 31].

Одно из основных требований к организации привлечения состоит в том, чтобы независимо от того, кто выполняет работу по привлечение кадров - структурное подразделение организации [фирмы] или специализированные фирмы [центры оценки], все они располагали необходимой информацией, касающейся вакантных рабочих мест. Такая информация должна охарактеризовать содержание труда [выполняемые функции и работы], требования к компетенции работника [знания, опыт], необходимые способности и индивидуальные особенности [физические, интеллектуальные и т.п.], противопоказания.

Однако информационное обеспечение привлечения на отечественных организациях связано пока с определенными трудностями. Разработка профессиограмм не получила широкого распространения. Должностные инструкции, содержащие квалификационные обязанности работника и требования к нему, носят самый общий характер. Затрудняет привлечение и слабое взаимодействие функциональных структурных подразделений заводоуправления. Дело в том, что в зарубежной практике потенциальными поставщиками информации о требованиях к работникам являются те, кто организует труд и платит деньги, так как характеристика работы, предмет и средства труда, требования к квалификации [перечень обязанностей и ответственности, условия труда и т.д.], с одной стороны, являются факторами, определяющими уровень оплаты труда, а с другой - представляют собой информацию для подбора работников при найме. В отечественной, же практике привлечением занято одно структурное подразделение [отдел кадров], а организует труд, его оплату - другое: отдел труда и заработной платы, который чаще всего не входит в единую кадровую службу организации.

Таким образом, в данном параграфе мы рассмотрели: 1] политику и

практику кадровой политики в американской, японской и отечественной фирмах; 2] этапы планирования потребностей в персонале; 3] процесс планирования потребностей в персонале; 4] профессиональную ориентацию работников – одну из важных составляющих привлечения .

1.3 Методы совершенствования системы кадровой политики в торговой организации

Совершенствование всей работы по привлечению должно начинаться с описания работ, их конкретизации применительно к рабочему месту, для выполнения которых и подыскивается подходящий работник.

Описание работ - достаточно ответственная процедура, ставящая целью уточнение их конкретного перечня, определение целесообразности найма нового работника, поскольку имеется возможность перераспределить эти работы среди других работников.

Упорядочить труд работников торговой организации призваны должностные и производственные инструкции.

Должностные инструкции — это внутренние организационно-распорядительные документы, в которых определяется место каждого работника в системе управления организацией, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при работе в должности.

Введением должностных инструкций менеджмент торговой организации достигает общие и специальные цели [рис. 6].

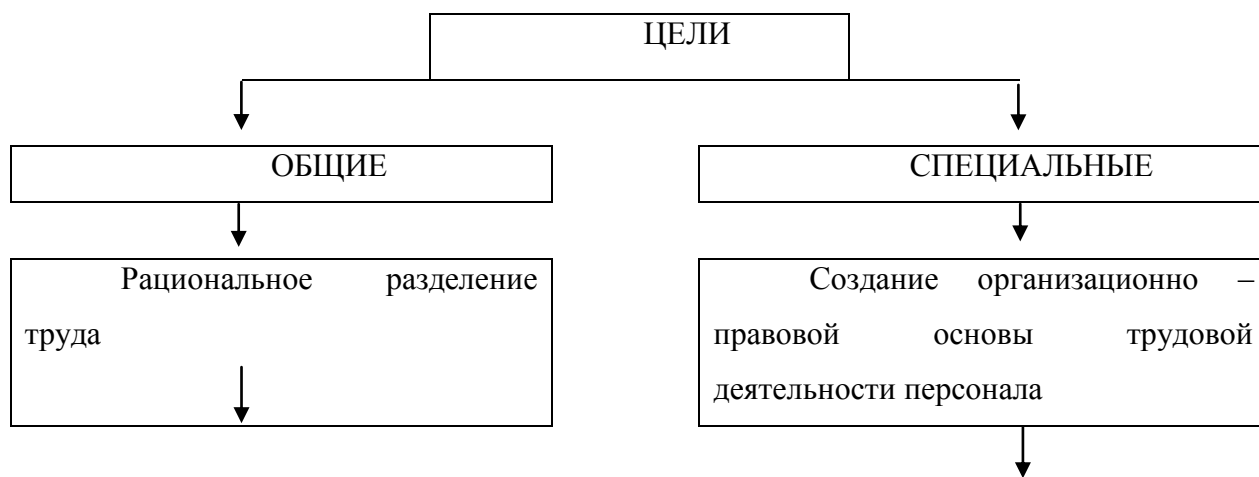




Рис.6. Цели, достигаемые с помощью должностных инструкций

Это возможно, только если должностные инструкции содержательны и верны.

Структура должностной инструкции и правила ее оформления не являются неким догматом. Поиски в этом направлении в настоящее время ведутся очень активно и существуют различные мнения по поводу содержания и представления данного документа.

Ачавердов А.Р. предлагает следующую структуру и общее содержание должностной инструкции:

1. Общая часть [информация об обосновании для разработки документа, цель и прикладные задачи документа, формализованный порядок внесения изменения в документ, статус документа как «необходимого приложения» к индивидуальному трудовому контракту].

2. Квалификационные требования к сотруднику [образование, возраст, иные минимально необходимые квалификационные требования: стаж работы по специальности, наличие лицензии аудитора]

3. Подчинённость, порядок назначения на должность и смещения с неё.

4. Функциональные обязанности как полный перечень должностных

функций [задач].

5. Функциональные права.

6. Должностная ответственность.

По мнению Чижова Н.А., в должностной инструкции должны найти отражение такие разделы, как:

- название рабочей должности;
- предельно полная описательная ответственность за результаты, нормативные показатели работы;
- основные должностные обязанности и полномочия;
- взаимодействия с другими сотрудниками, взаимозаменяемость в непредвиденных обстоятельствах;
- используемое оборудование и материалы.

Магура М.И. и Курбатова М.Б. дополняют типовую структуру должностной инструкции [общие положения, обязанности, права, ответственность] таким блоком, как «квалификационные требования».

Достаточно оригинальную трактовку должностной инструкции предлагает Старобинский Э.Е., который включает в её структуру следующие блоки:

1) общая часть [название подразделения, полное наименование должности, подчинённость, от кого могут поступать дополнительные распоряжения, кому даются распоряжения, замещения, закрепление в должности]. При этом под «закреплением в должности» понимается образование, специальность, минимальный рабочий стаж по специальности, оклад и возможности его изменения, право на отпуск, премирование;

2) цели;

3) функции [их перечень, периодичность и сроки выполнения];

4) информация [внутренняя и внешняя]:

— получаемая [содержание информации, форма, срок и периодичность получения];

— передаваемая [содержание информации, форма, срок и периодичность передачи];

5) права [на кого из подчинённых они распространяются и в чем заключается их суть, перечень вопросов, самостоятельно решаемых внутри организации и с внешними организациями];

б) ответственность [оценивается на основе совокупности показателей];

7) дополнения и изменения [в какой пункт вносятся изменения, новая редакция, дата изменения, должностное лицо, утвердившее изменения].

Большое значение с методической точки зрения имеет «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», разработанный Институтом труда и утвержденный Постановлением Минтруда России 11 августа 1998 г. Каждая квалификационная характеристика в данном издании является нормативным документом «...регламентирующим содержание выполняемых функций работников, способствующим обеспечению оптимальной технологии трудовой деятельности, рационального разделения труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на каждом рабочем месте, а также совершенствованию системы управления персоналом». Главная особенность документа заключается в том, что его содержание может являться основой для разработки конкретных должностных инструкций организаций. Собственно квалификационные характеристики сгруппированы в три раздела: 1] должностные обязанности; 2] необходимые знания; 3] требования к квалификации.

В настоящее время существуют различные точки зрения на структуру и содержание должностных инструкций.

Традиционная структура должностной инструкции включает информационные разделы «Общие положения», «Функции», «Должностные обязанности», «Права», «Ответственность».

В раздел «Общие положения» включаются:

1] Категория должности в соответствии с «Общероссийским

классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» [ОКПДТР]: «руководитель»; «специалист»; «технический исполнитель».

Отнесение служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера преимущественно выполняемых работ, составляющих содержание труда работника [организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические].

Определение категории необходимо для того, чтобы в должностной инструкции изначально обозначить: либо он осуществляет руководство, либо им руководят.

2] Порядок назначения на должность и освобождения от должности. Приём на работу осуществляется в соответствии с нормами Трудового кодекса Российской Федерации. Правом принимать работников по общему правилу наделяется руководитель организации. Делегирование полномочий найма возможно менеджеру по персоналу, заместителю руководителя по кадрам или иному должностному лицу. Во избежание трудовых споров в должностной инструкции работника целесообразно оговорить порядок отстранения от должности и от выполнения работ.

3] Квалификационные требования, предъявляемые должностью к работнику. Требования к степени и уровню профессиональной подготовленности, как правило, определяются на основании раздела «Требования к квалификации» квалификационной характеристики должности, утверждённой в составе соответствующего квалификационного справочника.

4] Основополагающие организационно-правовые документы, которыми руководствуется работник по занимаемой должности. Это прежде всего нормативные правовые акты по выполняемому направлению работы [кодексы, федеральные законы, постановления Правительства РФ].

Управленческий персонал торговой организации помимо собственно нормативных правовых актов должен в своей деятельности руководствоваться

учредительными документами [Уставом или Положением]. Обязательными для исполнения также являются «Положение о структурном подразделении» и иные локальные нормативные акты. Также работник должен руководствоваться приказами и распоряжениями вышестоящих органов управления и должностных лиц.

Кроме того, есть документы, определяющие нормативно-технические требования к выполнению тех или иных обязанностей. Как правило, они воспроизводятся из раздела «Должен знать» квалификационных характеристик, утвержденных Минтруда России. В нём перечисляются документы [положения, инструкции, стандарты и другие руководящие нормативно-технические материалы], положения которых должен применять работник, а также приемы и методы, которыми должен владеть работник.

5] Схемы подчинения. В разделе «Общие положения» должностной инструкции целесообразно указывать, в чем непосредственном подчинении находится служащий.

Также следует определить прямое подчинение и подчинение в случае отсутствия должностного лица [на время отпуска, болезни].

Кроме этого, если работник относится к категории руководителей или наименование его должности включает указание «старший», необходимо указать, работники какого структурного подразделения ему подчиняются. Здесь же следует отразить вхождение работника в состав коллегиального органа организации, например, аттестационной, квалификационной, инвентаризационной или иной комиссии.

6] Порядок замещения служащего в период его временного отсутствия — отпуска, командировки, болезни. Если замещение работника обусловлено передачей дел заместителям, в должностной инструкции отражается не только порядок замещения [кто замещает, в каком порядке, на основании какого акта], но и порядок приема-передачи дел, материальных ценностей.

В раздел «Общие положения» должностной инструкции могут быть

включены и другие уточнения статуса [условия предоставления отпуска, условия оплаты труда, методы оценки работы, схемы мотивации].

Раздел «Функции» определяет предмет ведения или участок работы, закреплённый за работником. При его разработке используют положение о структурном подразделении, в состав которого входит работник. Функции работника отражают приоритеты по прибыли организации от выполнения им должностных обязанностей.

Раздел «Должностные обязанности». Под должностными обязанностями понимаются точные функции работника, выполняемые им для достижения поставленных перед организацией, структурным подразделением целей и задач.

Для определения должностных обязанностей работников используется раздел «Должностные обязанности» квалификационных характеристик. При разработке инструкций обязанности, предусмотренные характеристиками, дополняются и уточняются. Поскольку в большинстве характеристик перечислены основные, наиболее типичные обязанности для каждой должности, в организации указанные обязанности дополняются с учётом профиля и специализации данной организации розничной торговли, особенностей организации торгово-технологических процессов, труда и управления.

Должностные обязанности формулируются с учётом следующих принципов:

а) перечисление должностных обязанностей начинается с основных обязанностей, затем второстепенных или текущих. Если должностных обязанностей много, они группируются по направлениям деятельности [например, «в области договорной работы», «в сфере контактов с клиентами»]; при этом обязанности, не поддающиеся группировке, выделяются в отдельный блок — «в иных областях [сферах]»;

б) поскольку обязанности должны быть ориентированы на конечные

результаты работ, в должностной инструкции выделяются действия для решения задач, поставленных перед работником и структурным подразделением, в состав которого он входит;

в] должностные обязанности одного работника не должны повторять должностные обязанности других работников, занимающих иные должности. Это может привести не только к сбоям в работе внутри подразделений, но и к неблагоприятным последствиям для организации в целом;

г] для качественного исполнения работником его обязанностей он должен быть наделен соответствующими правами; по общему правилу обязанности корреспондируют с должностными правами;

д] должностные обязанности, выполняемые работником самостоятельно, отделяются от обязанностей, выполняемых совместно с иными работниками. Для этого при изложении должностных обязанностей используются формулировки, позволяющие выделить самостоятельные обязанности [например, «выполняет», «руководит», «составляет»] и выполняемые совместно с другими работниками [например, «принимает участие»].

В разделе «Должностные обязанности» инструкции, так или иначе, должны находить отражение отдельные трудовые обязанности работника как участника трудовых отношений. Они указаны в Трудовом кодексе Российской Федерации [соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, трудовую дисциплину, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда; бережно относиться к имуществу торгового организации];

Раздел «Права» работника можно разделить на две части:

1) трудовые — права, которые предоставляются работнику в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами;

2) функциональные [должностные], то есть права, реализуя которые, работник сможет обеспечить качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей. Нет особой необходимости перечислять в

должностной инструкции трудовые права, поскольку они должны содержаться в трудовом договоре по Трудовому кодексу Российской Федерации.

Отдельные права в равной степени могут быть отнесены и к трудовым, и к функциональным. В частности, это права работника:

— требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

— требовать от своего непосредственного руководителя оказания содействия в исполнении должностных обязанностей;

— участвовать по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности;

— продвигаться по службе [право на карьерный рост];

— пользоваться фондами работодателя [библиотечными, информационными], а также услугами социально-бытовых и других структурных подразделений.

Однако для должностной инструкции значимыми являются функциональные права-полномочия — права, которые предоставляются работнику для качественного и своевременного исполнения возложенных на него должностных обязанностей.

Разработку раздела «Права» должностных инструкций упрощает матрица разделения функциональных прав на две основные группы: распорядительного и организационного характера [табл. 4].

Таблица 4.

Право	Категория служащих
Распорядительного характера	
Давать распоряжения, указания, поручения, обязательные для исполнения подчинёнными	Руководитель
Распоряжаться вверенными ему материальными и денежными средствами в пределах своей компетенции	Руководитель
Проводить проверки качества и своевременности исполнения поручений	Руководитель

Требовать: - прекращения [приостановления] работ [в случае нарушений, несоблюдения требований]; - соблюдения установленных норм, правил, инструкций; - предоставления необходимой информации и документов, а также отчётов	Руководитель Специалист
Не принимать документацию, оформленную ненадлежащим образом, а также содержащую недостоверные сведения	Руководитель Специалист
Отстранять от работы или переводить на нижеоплачиваемую должность работников, не прошедших периодическую аттестацию, проверку квалификационных знаний, проверку знаний правил техники безопасности	Руководитель
Требовать качественного выполнения подчинёнными работниками возложенных на них обязанностей	Руководитель
Давать указания по исправлению недостатков, выявленных в работе подчинённых	Руководитель
Сообщать руководителям структурных подразделений о недостатках, выявленных во вверенных им подразделениях	Руководитель
Самостоятельно принимать решение по следующим вопросам:	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Утверждать, подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции	Руководитель Специалист
Действовать от имени организации и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными юридическими лицами, государственными органами в пределах своей компетенции	Руководитель Специалист
Организационного характера	
Инициировать и проводить совещания по вопросам, входящим в его компетенцию	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Присутствовать на заседаниях, собраниях организации [структурного подразделения] по вопросам деятельности организации [структурного подразделения]	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися деятельности организации, структурных подразделений или участков работы	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей	Руководитель Специалист Технический исполнитель

Знакомиться со всеми материалами своего личного дела, с Отзывами о своей деятельности и другими документами до внесения их в личное дело; требовать приобщения к личному делу своих объяснений	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых им обязанностей	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности организации, в том числе структурного подразделения, и совершенствованию методов работы коллектива	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Высказывать замечания по деятельности структурного подразделения	Специалист Технический исполнитель
Предлагать на рассмотрение руководству варианты устранения имеющихся в деятельности организации [структурного подразделения] недостатков	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Осуществлять взаимодействие с работниками всех [отдельных] структурных подразделений	Руководитель Специалист Технический исполнитель
Запрашивать лично или по поручению руководства от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей	Специалист Технический исполнитель
Привлекать специалистов всех [отдельных] структурных подразделений к решению задач, возложенных на структурное подразделение: - по согласованию с руководителями структурных подразделений; - по согласованию с руководителем организации	Руководитель Специалист
Вносить на рассмотрение руководителя организации представления о назначении, перемещении и увольнении работников структурного подразделения	Руководитель
Вносить представления о поощрении работников за успехи в труде, а также о наложении взысканий на нарушителей трудовой, производственной и иной дисциплины	Руководитель

При разработке каждой должностной инструкции эти права уточняют в зависимости от занимаемой работником должности, структуры организации, методов управления персоналом.

Объём функциональных прав определяется сложностью, важностью, разнообразием реализуемых функций. Масштабы властных полномочий устанавливаются исходя из объёма предоставленных в распоряжение должности ресурсов и нормы управляемости.

Раздел «Ответственность». Ответственность — обязательство работника решать задачи, выполнять функции и действия, предусмотренные должностью. Ответственность работника наступает за неисполнение либо ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, за неисполнение или нарушение требований законодательства.

Различают два вида ответственности: общую и функциональную [исполнительскую]. Общая ответственность предусматривает обеспечение условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Функциональная или исполнительская ответственность связана с выполнением конкретной работы и соответствует деятельности исполнителя.

Выделяют несколько степеней ответственности. Низкая степень ответственности — это ответственность за выполнение работы, не связанной с возможным ущербом: аварией, браком, простоем, недостаточностью товароматериальных ценностей [речь идёт только о функциональной ответственности]. Средняя степень ответственности предусматривает возможность нанесения ущерба в результате неправильных действий [это ответственность за денежные средства, материальные ценности, безопасность работников, документы; такой ответственностью могут наделяться как руководители, так и исполнители]. Высшая степень ответственности предполагает ответственность руководителя организации или подразделения за все стороны их деятельности.

Инициатором привлечения к ответственности выступает работодатель, однако самостоятельно он может привлечь работника только к материальной и дисциплинарной ответственности [и только в пределах, установленных трудовым законодательством].

Раздел «Взаимодействие [служебные связи]». В процессе выполнения должностных обязанностей работник взаимодействует с другими работниками. Как правило, связи между ними выражаются в совершении:

— совместных действий [например, проект того или иного мероприятия

может разрабатываться совместно работниками, рабочей группой];

— согласованных действий [в данном случае под согласованностью понимается и одновременное выполнение определённых действий работниками для достижения конечной цели, и поочерёдное [поэтапное] выполнение действий работниками [сначала совершает действие первый работник, затем — второй];

— встречных действий [например, начальник хозяйственного отдела передаёт администратору торгового зала канцелярские принадлежности, а администратор торгового зала совершает встречное действие — представляет начальнику хозяйственного отдела отчёт об их использовании];

— односторонних действий [например, все кассиры торгового зала передают в конце рабочей смены ключи от касс администратору торгового зала или менеджеру].

Поскольку небольшие торговые организации не могут содержать в штате специалистов по организации труда и экономистов по труду, зачастую в должностных инструкциях отражаются результаты неправильного разделения труда между работниками новых должностей, что в свою очередь приводит к серьёзным проблемам в управлении организациям

Однако, как справедливо отмечается в литературе [10, с. 21], значение должностных инструкций существенно снижается, если характер работы требует от человека большего творчества, гибкости, умения приспосабливаться к изменяющимся условиям. Включение в перечень в какой-то мере несвойственных работ, которые предполагается вменить в обязанности работника, должно предшествовать найму, поскольку расширение обязанностей после найма служит основанием требовать дополнительной оплаты за совмещение профессий [функций, работ].

Кроме самого перечня работ, составляющих должностные обязанности, формулируются и требования к исполнителю этих работ - к личности самого работника. Здесь важно ориентироваться по возможности на объективные

критерии, так как каждый руководитель имеет свое представление об эффективно действующем работнике.

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками:

- пол и возраст кандидата. Например, на должность секретаря чаще всего приглашают женщин в возрасте 22-30 лет, а на высшие руководящие должности [финансовый, коммерческий директор, руководитель проекта и т.п. - мужчин в возрасте от 28 до 42 лет];
- другие демографические характеристики [место проживания, семейное положение, наличие детей];
- образование;
- специальные навыки [владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.];
- опыт [стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса];
- отсутствие медицинских противопоказаний [общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике];
- психологические характеристики [конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое];
- деловые и моральные качества [ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.].

Следовательно, надо иметь в виду, что не только консультанты агентства по подбору персонала и компания-заказчик оценивают будущего сотрудника. Работник также оценивает компанию с точки зрения соответствия содержания предлагаемой ему работы, условий и режима труда, оплаты его личным ожиданиям и реальным возможностям. Ведь не только работник может не устроить компанию, компания также может не устроить работника.

Объективная и всесторонняя оценка на начальной стадии подбора поможет избежать конфликтов и недоразумений в дальнейшем. К тому же во

многих случаях это экономит время компании на просмотр кандидатов, консультанта агентства и самого кандидата.

Таким образом, в данном параграфе мы дали определение должностной инструкции и показали какие цели достигаются за счет ее введения. Рассмотрели структуру должностной инструкции и различные мнения по поводу содержания и представления данного документа. Перечислили требования к кандидату со стороны организации.

Вывод по первой главе

Проведенный нами анализ литературы по проблеме исследования позволил нам сделать следующие выводы:

1] Привлечение [вербовка [recruitment] — это совокупность мер, предпринимаемых организацией для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности — включает множество действий, которые использует организация для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для достижения целей организации.

Цель кадровой политики — прежде всего укомплектование, а там, где необходимо, создание резерва кандидатов на все рабочие места в организации с учетом возможных кадровых и организационных изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, изменений направлений и характера деятельности организации и ее подразделений.

Основной задачей при кадровой политике на работу является удовлетворение спроса организации на работников в качественной и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?»

2] Наиболее популярным методам привлечения за счет внешних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников, а внутренними - уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления

людей со стороны, а также обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

3] Формы и методы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного организации в производственной сфере [условия труда, уровень заработной платы], в социальной [возможности профессионально-квалификационного продвижения], в непроизводственной [возможность пользования детскими садами, базами отдыха, получения жилья]. С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми организации заключают соответствующие договоры.

4] Политика и практика привлечения кадров различаются в зависимости от принципов и стратегии, принятых фирмами [8,с.32]. Американские фирмы исходят из принципа "Человек для рабочего места", подбирая работника с учетом заранее сформулированных требований для конкретной должности. В Японии используется иная философия: там рабочее место приспособливают к человеку. Если в американском подходе внимание обращается на знания, личностный, умственный потенциал, практический опыт работника, то японская система практически не придает им значения, так как в любом случае пожизненный найм и карьера начинаются с простейшего рабочего места и постепенного вращивания работника в коллектив фирмы. Подходящее рабочее место подыскивается путем ротации.

В американской системе ставка делается на высококомобильную рабочую силу в стране, а привлечение кадров больше нацелен на решение текущих проблем как организации, так и работника. Японская же система рассчитана на стабильность коллектива и на решение долгосрочных задач работника и фирмы.

Оценивая отечественную практику, можно сделать вывод о тяготении к принципу "Человек для рабочего места", т.е. подбор работника под тот

привлечение должностных обязанностей, видов работ, которые закрепляются за данным рабочим местом.

5] Анализ содержания работы — это процесс систематического и подробного исследования ее содержания. Точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, требующихся для ее выполнения, весьма важная, часто недооцениваемая часть предварительной подготовки при привлечении и отборе персонала.

6] Должностные инструкции — это внутренние организационно-распорядительные документы, в которых определяется место каждого работника в системе управления организацией, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при работе в должности.

7] Одной из важнейших составляющих кадровой политики является профессиональная ориентация работников, заключающаяся в оказании ему помощи в выборе профессии. Высокая эффективность проведения профориентации при привлечении на работу проявляется в наращивании трудового потенциала организации, обоснованном и своевременном профессиональном самоопределении работника с учетом возможностей реализации своих способностей и склонностей, а также в сокращении сроков и стоимости профессионального обучения, повышении удовлетворенности трудом.

8] Успешность привлечения кадров зависит от:

- знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной структуры
- знания характера вакантной должности, ее роли, сфера ответственности занимаемого ее работника и других к нему требований.

Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы

привлечения персонала в торговой организации ООО «Торговый Дом «Товарищ» - Магнитогорск»

2.1. Организационно-хозяйственная деятельность и характеристика персонала ООО «Торговый Дом «Товарищ» - Магнитогорск»

Торговый дом «Товарищ», работает со сложной продукцией, при чем в стратегиях и тактиках сбыта присутствует работа с конечным потребителем - физическое лицо или организация, работа с дистрибьюторами и сбытовыми сетями. Кроме того, «Товарищ» периодически участвует, а крупных тендерных проектах, что является наиболее сложным видом продаж, так как необходимо четко структурировать процесс, уметь хорошо прогнозировать и учитывать многоуровневую структуру принятия решений.

На сегодняшний день Торговый дом «Товарищ» - это Российская сеть розничных магазинов и подразделений оптовой торговли отделочными материалами и товарами для создания уюта. «Товарищ» входит в группу компаний холдинга «НИКПА», одного из крупнейших отечественных торговых операторов на рынке отделочных материалов.

Магнитогорский магазин «Товарищ» открылся 16 августа 2004 года. Торговые площади составляют 1200 кв. м., штат 47 сотрудника.

Миссия компании - совершенствовать жизненное пространство людей в гармонии с природой и обществом.

Цели компании:

Стратегическая - создать централизованно управляемую сеть специализированных магазинов по продаже интерьерных материалов, обладающую характеристиками: высокорентабельная, устойчиво развивающаяся, конкурентоспособная, функционирующая на основе единых стандартов, ориентированная на широкие слои населения. Каждый магазин сети должен входить в число лидеров в своем регионе.

Среднесрочная - До конца 2007 года: достижение уровня рентабельности, позволяющего открывать за счет реинвестиций не менее 2

магазинов в год. Краткосрочная - цель, поставленная учредителями компании: привести существующую розничную сеть магазинов в состояние, пригодное для привлечения долгосрочного инвестирования на рыночных условиях.

Задачи компании:

Прибыль. Получение чистой прибыли по всей сети.

Оборот и валовой маржинальный доход. Рост прибыли на 20% по отношению к прошлому году, на существующих площадях.

Расширение сети. Открыть не менее одного магазина утвержденного формата в экономически привлекательном регионе.

Система управления.

Утвердить основные принципы управленческого учета: планирование, бюджетирование, контроль, анализ.

Разработать и утвердить параметры оценки эффективности работы компании.

Завершить внедрение системы мотивации, поддерживающей достижение поставленных целей.

Внедрить систему контроля исполнительской дисциплины .

Внедрить информационную систему управления персоналом.

Создать пакет документов по привлечению, отбору персонала, повышения квалификации.

Цель работы организации:

1. Завоевание потенциальных партнеров
2. Завоевание рынка
3. завоевание и поддержание имиджа организации
4. создание единого многопрофильного организации и сетей фирменных магазинов
5. получить удовлетворение от своей работы.

Конкурентными преимуществами компании являются:

- Отлаженная система работы с ассортиментом, гибкое

дифференцированное ценообразование, позволяющие весьма оперативно выводить на рынок новые коллекции, обеспечивая своевременную распродажу товаров, находящихся на последних этапах «жизненного цикла». Мониторинг покупательского спроса и

гибкое на него реагирование, способствующие существенному увеличению оборачиваемости активов и рентабельности продаж.

- Эксклюзивные права на ряд новых коллекций иностранных производителей. В сети существует система торговли под заказ, по образцам, представленным в торговом зале. По желанию потребителя возможна поставка и эксклюзивных товаров класса «премиум». Срок поставки от 2-3 дней до одного месяца.

- Экспозиция товара в магазинах сети построена в соответствии с требованиями мерчендайзинга и максимально приспособлена к конфигурации реальных помещений. Достигнут разумный компромисс между визуальным восприятием дизайна товара, его потребительских характеристик и необходимыми для этого торговыми площадями и единицами демонстрационного оборудования. Такой показатель, как товарооборот с кв. м - один из самых высоких в нашем сегменте рынка.

- Высокое качество обслуживания покупателей. Квалифицированная помощь в выборе необходимых декоративно-отделочных материалов. Профессионализм менеджеров и продавцов-консультантов.

- Отдел комплектации заказов [ОКЗ] - оптовое подразделение компании. Отделы существуют во всех магазинах сети. Осуществляют работу с мелкооптовыми и оптовыми клиентами, в основном - строителями, подрядчиками, дизайнерами. Одна из задач - комплектация объектов строительства любыми материалами в любых объемах. Ценовая политика строится на предоставлении дополнительных бонусов, крупным клиентам - оптовые цены.

- Гибкая система скидок. В магазинах существуют системы дисконтных

скидок, накопительных скидок, скидок для клиентов ОКЗ.

- Магазины предоставляют дополнительные виды сервиса: расчет необходимого количества материалов, раскрой мерных покрытий по размерам помещений, оверлок ковровых покрытий, доставка [бесплатная, в зависимости от объема покупки], бесплатная раздача образцов мерных покрытий и обоев.

- Большое внимание уделяется вопросам позиционирования на рынке. Проводятся маркетинговые исследования, выявляющие тенденции в рыночной среде, осуществляющие сегментацию покупателей, определяющие их основные потребности. На основании выводов этих исследований формируются продуктовый портфель, ценовая политика, вводятся новые услуги, строится система мотивации персонала. Определяется политика по продвижению торговой марки и продуктов.

- Главное конкурентное преимущество сети квалифицированный, замотивированный на результативность работы персонал. Управление персоналом осуществляется по демократическому принципу. Основной принцип работы - наличие четких целей и персональная ответственность сотрудника за достижение результата на своем участке работы. Основное требование - соответствие выполняемых процессов и работ сетевым стандартам. Гибкость и оперативность в реагировании на условия рыночной среды достигается благодаря четкой координации работы всех служб, профессионализму сотрудников компании.

- Большое внимание уделяется поддержанию корпоративной культуры. Основной акцент - престижность работы в «Торговом Доме ТОВАРИЩЪ», комфортные условия, справедливая оценка вклада каждого сотрудника в достижение общих целей. Проводятся корпоративные мероприятия с участием сотрудников и членов их семей. Заслуженные работники, отдавшие компании многие годы, премируются материальными вознаграждениями, ценными подарками. Среди продавцов и менеджеров проводятся конкурсы профессионального мастерства, некоторые с участием компаний -

производителей. Победители поощряются материальными премиями или выезжают на заводы производителей, в том числе и за рубеж, с целью ознакомления с производственным процессом.

- Большое внимание уделяется обучению и профессиональной подготовке сотрудников. В компании этим занимается отдельная служба — отдел обучения и развития персонала. Проводятся регулярные тренинги персонала с целью обучения технологиям продаж и совершенствования коммуникативных навыков. Проводятся внутрикорпоративные тренинги для управленческих звеньев. Также осуществляется специализированная профессиональная подготовка путем участия во внешних обучающих программах и тренингах. Сотрудникам компании предоставляются кредиты для оплаты за получаемое образование.

- Для оценки профессионализма существует система ежегодной аттестации сотрудников от уровня секретаря, кассира и продавца до менеджеров функциональных подразделений ЦО УК и директоров ПРТ. По итогам аттестации специалистам присваивается квалификационный разряд, который влияет на размер базового оклада.

- В компании разработана и в течение нескольких лет апробирована эффективная система мотивации персонала, основанная на достижении индивидуальных результатов сотрудников и общих целей компании. Компания стремится обеспечивать достойный уровень оплаты каждому сотруднику в соответствии с его профессионализмом и рыночной ситуацией в каждом регионе. Кроме того, в компании разработан единый компенсационный пакет, обеспечивающий социальную защищенность персонала. Условия, предоставляемые в соответствии с данным пакетом во многом значительно лучше аналогичных, предоставляемых компаниями конкурентов в нашем сегменте рынка. Благодаря принятым мерам, текучесть кадров в компании значительно ниже среднестатистической. Компания открыта для внедрения инноваций. Инициатива наказуема только исполнением. Любое нововведение,

апробированное и оцененное с точки зрения экономической эффективности и стратегической целесообразности, внедряется в виде стандарта для всех подразделений торговой сети.

- Система учета отлажена в соответствии с самыми современными технологиями. Она полностью адаптирована к потребностям розничной торговли. Информационное обеспечение построено на базе 1-С. Система позволяет получать информацию в режиме «online». Управленческий учет на основе консолидированных данных, поучаемых с еженедельной и ежемесячной оперативностью. Планирование и бюджетирование проводится с периодичностью неделя - месяц - квартал - полугодие - год. Система планирования коммерческих показателей от года до недели на основании статистических данных за трехлетний период и экспертной оценки специалистов функциональных направлений. Обработка данных с помощью Access, статистического пакета SPSS и ОЛАП -кубов в «1-С Организация».

- Для мониторинга текущей деятельности существует пакет коммерческих и финансовых отчетов.

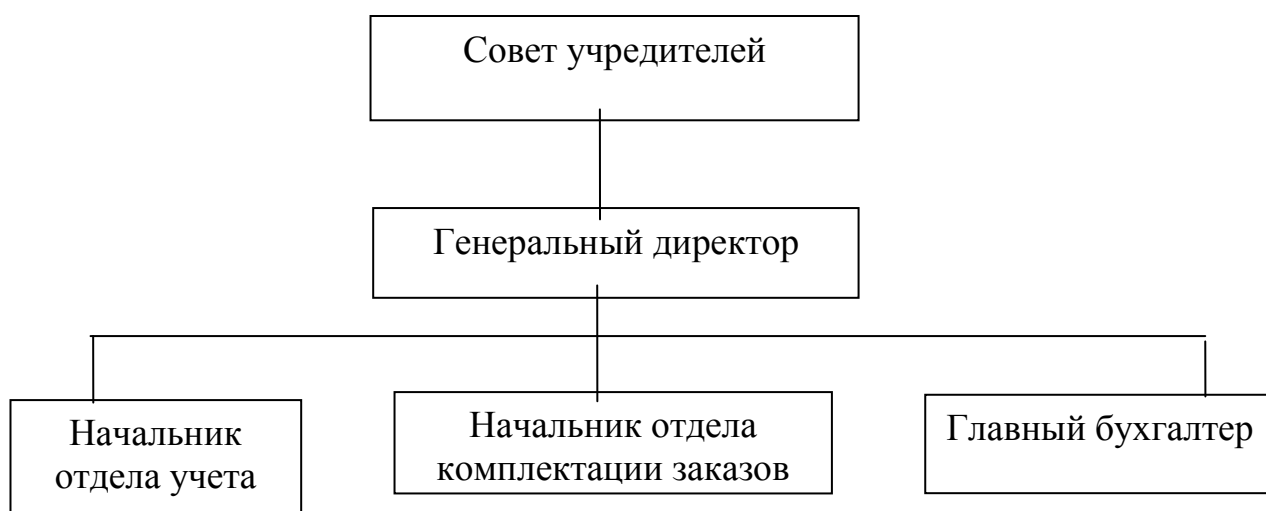
Торговый Дом «Товарищ» тяготеет к корпоративной культуре типа «команда, или групповое управление», однако временами могут появляться тенденции к «организационному управлению». В целом, ценятся лидерские качества, амбициозность в положительном смысле слова, кооперативность, то есть готовность помогать коллегам как внутри отдела, так и между отделами, стремление к развитию, профессиональному и карьерному росту. Основным критерием оценки сотрудника является результат, процессам уделяется значительно меньше внимания. Система мотивации как материальная, так и нематериальная. Система материальной мотивации характеризуется возможностью сотрудников при хороших результатах зарабатывать очень высокие бонусы, которые могут заметно перекрывать размер оклада. В нематериальной мотивации основным стимулом является реальная возможность профессионального и карьерного роста, а также положительная в

целом атмосфера в коллективе, различные корпоративные мероприятия.

Высшим органом управления «Товарищ» является Совет Учредителей, каждый учредитель имеет один голос независимо от размера вклада. Руководство фирмой ведёт Генеральный директор. Он несет материальную и административную ответственность за данные статистического и бухгалтерского отчетов. После внесения обязательных платежей прибыль подлежит разделению между учредителями.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Торговый Дом «Товарищ» - Магнитогорск» [Схема 3].

Схема 3. Линейно – функциональная структура организации



Привлечение персонала в ТД «Товарищ», заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по привлечению в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Привлечение обычно ведут из внешних и внутренних источников.

В Торговом доме работает 47 человек. Возрастная группа от 23 до 35 лет,

это обусловлено спецификой организации.

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность Торгового дома в персонале определенных категорий непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Сокращение рыночного спроса на реализуемые товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Поэтому определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения должны стать основой совершенствования управления кадровой политики Торгового дома «Товарищ».

Для облегчения подбора кандидатов в «Товарищ» предлагается создать квалификационную карту, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой привлечение квалификационных характеристик [общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.], которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов [по каждой характеристике] и сравнения кандидатов между собой.

Предлагается в «Товарище» предусмотреть систему повышения квалификации персонала - важное условие повышения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве реализуемой продукции, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья организации работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Предлагается составлять программы повышения квалификации для сотрудников различных уровней иерархии:

- рядовых сотрудников организации;
- руководителей среднего звена;
- руководителей высшего звена.

В результате преследуются цели:

- увлечение объемов реализации за счет интенсивного [а не экстенсивного] пути развития Торгового дома;
- увеличение качества обслуживания;
- повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Считаем, что программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

- типовых рабочих мест [например, менеджеры по продажам и менеджеры по ведению договоров отдела сбыта];
- групп сотрудников [например, отдел сбыта в целом];
- персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, time-management, team-building, управление проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ [основы системного управления организацией, анализ проблем и так далее].

Используются следующие методы повышения квалификации: курс

лекций по различным дисциплинам; тренинги; семинары; индивидуальное консультирование.

Необходимый объем работы по привлечению в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Привлечение обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Нам представляется актуальным анализ внутренних и внешних факторов организации на предмет выявления сильных и слабых сторон, а также окружения оказывающего на фирму непосредственное или опосредованное влияние, известным в широких кругах как SWOT-анализ [табл. 5].

С его помощью были выявлены сильные стороны организации и определены основные направления приложения усилий, а также выявлены отрицательные факторы неблагоприятно влияющих на деятельность фирмы и проанализированы возможности их преодоления.

Таблица 5.

SWOT-анализ ООО «Товарищ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - большие возможности оказания услуг [нарезка мерных покрытий, оверлок, отгрузка небольшого количества и др.] - наличие специализированных знаний у персонала в данной отрасли - компетентность в ключевых вопросах, квалифицированный менеджмент - опыт работы в данном сегменте рынка - эффективное использование средств коммуникаций - имидж фирмы - наличие современной оргтехники - хорошее знание специфики данного рынка - наличие деловых партнеров - торговля под заказ, по образцам представленных в торговом зале - гибкая система скидок 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие высококвалифицированного персонала - отсутствие собственного программного обеспечения - недостаток финансовых средств - возможные ошибки использования финансов - не отработан механизм работы с кредитами и кредитными организациями - ограниченный ассортимент - разработка бизнес проекта - четкое представление необходимых сроков и размеров финансовых ресурсов для реализации всех этапов проекта

- высокое качество обслуживания покупателей -	
Возможности	Угрозы
- удобное расположение компании - масштабы региона - заинтересованность определенных предприятий - рост данного рынка - большое количество предприятий потребляющих данную продукцию - обеспечение высокой прибыльности за счет правильной разработки ассортиментной политики - надежные проверенные поставщики - опыт работы в данном сегменте рынка - эффективное использование информации	- высокая конкуренция - недобросовестность некоторых торговых посредников и предприятий - сложность привлечения кредитных ресурсов - высокая стоимость кредита - налоговая политика государства - инфляционное воздействие - наличие контрафактной продукции - рост цен на ресурсы

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Привлечение новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по привлечению персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

В нашей организации ООО «Товарищ» осуществление привлечения кандидатов на имеющиеся вакансии предполагает поэтапную постановку и решение серии взаимосвязанных задач [Рис. 7].

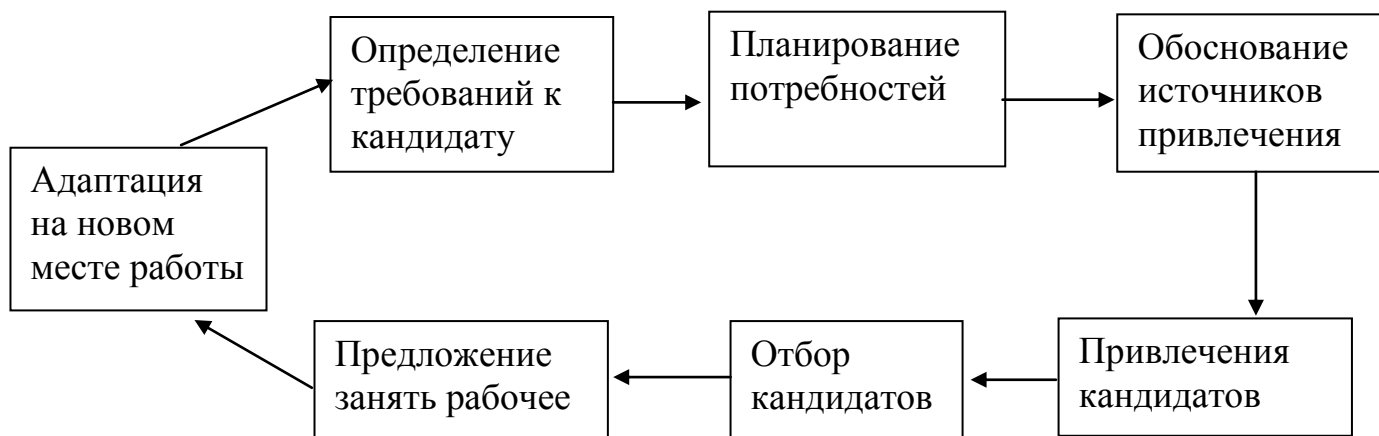


Рис. 7. Привлечение и отбор персонала: основные этапы

Как было определено выше, привлечение персонала на предприятии обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего привлечения относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Большинство организаций предпочитают проводить привлечение в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Нами были проанализированы источники, которые мы используем для организации кадровой политики, в особенности мы рассматриваем вакансию «менеджер» [Таблица 6].

Обзор источников для организации привлечения на вакансию

«Менеджер»

Наименование	Характеристика		Результат
	Положительная	Отрицательная	
Газета:			
«Вакансия»	Известность, целевая аудитория, оперативность, доступность для соискателей, возможность взаимозачета по оплате услуг размещения информации, невысокая стоимость	Слабая структурированность информации, невозможность предварительного отсева соискателей, слабая ответственность	Использовать для найма персонала
«Работа и Карьера»	Известность, целевая аудитория, оперативность, доступность для соискателей, невысокая стоимость	Слабая структурированность информации, невозможность предварительного отсева соискателей, слабая ответственность	Не размещать
«Работа для Вас»	Известность, целевая аудитория, оперативность, доступность для соискателей, невысокая стоимость	Слабая структурированность информации, невозможность предварительного отсева соискателей, слабая ответственность	Использовать для найма персонала
«Горящие Вакансии»	целевая аудитория, оперативность, доступность для соискателей, невысокая стоимость	Отрицательная репутация, слабая структурированность информации, возможность смещения графика выпуска, невозможность предварительного отсева соискателей, слабая ответственность	Не размещать
Рекрутинговые организации			
Кадровое агентство «Бизнес Технологии»	Хорошая репутация, широкая известность, ответственность при подборе,	Высокая цена, необходимость дальнейшего отбора персонала	Использовать для найма руководящего персонала

	возможность предварительного отсева соискателей, высокая ответственность, высокая эффективность		
Кадровый центр «Персонал Поиск»	Хорошая репутация, возможность предварительного отсева соискателей, высокая ответственность	Высокая цена, необходимость дальнейшего отбора персонала, невысокая ответственность	Не размещать
«Кадры Магнитки»	возможность предварительного отсева соискателей	Высокая цена, слабая ответственность, небольшая известность, необходимость дальнейшего отбора персонала	Не размещать
Интернет-сайт			
www.74.ru	широкая известность, целевая аудитория, невысокая стоимость, доступность для соискателей, оперативность	Невысокая ответственность	Использовать для найма персонала
Телевидение			
ТВ-ИН	Доступность для соискателей, широкая аудитория	Высокая цена, нецелевая аудитория, слабая ответственность, невысокая эффективность	Не размещать
Видео Интернетшэнл - Урал	Доступность для соискателей, широкая аудитория	Высокая цена, нецелевая аудитория, слабая ответственность, невысокая эффективность	Не размещать
Радио			
Русское радио	Доступность для соискателей, широкая аудитория	Высокая цена, нецелевая аудитория, слабая ответственность, невысокая эффективность	Не размещать
Радио Магнит	Доступность для соискателей, широкая аудитория	Высокая цена, нецелевая аудитория, слабая ответственность, невысокая эффективность	Не размещать
Радио Европа+	Доступность для соискателей, широкая аудитория	Высокая цена, нецелевая аудитория, слабая ответственность, невысокая эффективность	Не размещать
Посредством рекомендаций	Невысокие расходы, целевая аудитория,	Положительность поиска, слабая ответственность	Использовать для найма

	доступность соискателей	для		персонала
--	----------------------------	-----	--	-----------

Следовательно, одним из наиболее эффективных методов является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей, знакомых и рассылка информации в специальные газеты «Вакансия», «Работа для Вас», а также на сайт www.74.ru.

Для наиболее глубокого анализа источников кадровой политики мы проанализировали работу с государственной службой занятости населения и учебными заведениями.

Обращает на себя внимание крайне низкая оценка эффективности работы с Государственной службой занятости. Возможно, это происходит потому, что изначально ориентированная на обслуживание промышленных предприятий Государственная служба занятости не успевает приспособиться к быстро изменяющимся потребностям новых предпринимательских структур, которым требуется персонал с иными характеристиками и качествами.

Безусловным лидером по поставке на рынок труда молодых, энергичных, грамотных и амбициозных сотрудников, не обремененных комплексом «рабочего и служащего социалистического организации» являются учебные заведения. Кроме этого сотрудничество с ними не требует высоких затрат. Наиболее явным недостатком работы с учебными заведениями являются большие временные затраты. Но их можно снизить, привлекая возможных кандидатов на вакансию уже на стадии прохождения студентами производственной практики и написания ими курсовых и дипломных работ по заказу компании.

Рассмотрим комплексной подход к поиску новых работников, который предполагает решение, по меньшей мере, 5 основных задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику

предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов.

5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

Таким образом, основной принцип привлечение кадров: «Нужный человек в нужное время, на нужном месте». Привлечение работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы поиска кадров в процесс управления организацией должен быть выполнен ряд условий.

1] Поиск кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом данной организации.

2] Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и - что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки.

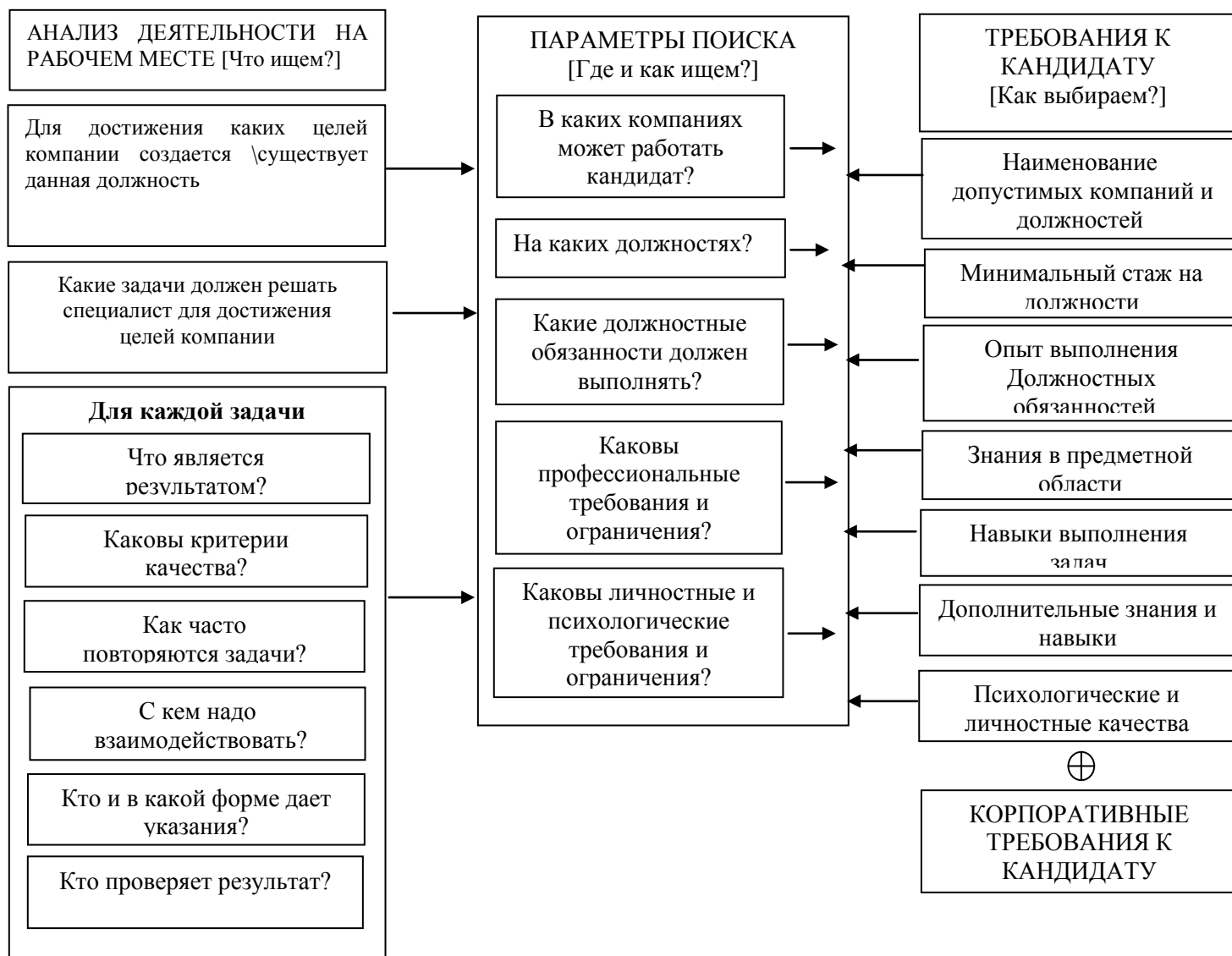
3] Необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

2.2. Апробация рекомендаций по совершенствованию системы кадровой

политики ООО «Товарищ» - Магнитогорск»

Проведенный нами анализ существующей технологии кадровой политики в ООО Товарищ и изучение теоретических подходов к данной проблеме позволил разработать схему осуществления процедуры кадровой политики [Схема 4], а также модель вакантной должности [Рис.8].

Схема 4. Процедура кадровой политики



Для информации о кандидате при приеме на работу нами была

усовершенствована ранее используемая в ООО «Товарищ» анкета [Приложение 1], которая позволит сократить временные затраты на процесс подбора и отбора персонала. Новый вариант анкеты [Приложение 2] является предельно кратким и вместе с тем достаточно полным документом о том, что представляет собой кандидат на должность в профессиональном отношении и социальном аспекте. Изучение анкеты является обязательной процедурой при подборе персонала на любую должность. Данная анкета содержит следующие данные:

1. Биографические данные
2. Образование
3. Трудовая деятельность

Также анкета определяет наиболее приемлемые условия работы для кандидата.

Не менее важным при приеме на работу является ознакомление кандидата с должностной инструкцией. Должностная инструкция определяет основное содержание работ, которая должна выполняться работником. В связи с введением должности менеджера по персоналу в ООО «Товарищ» возникла необходимость разработки должностной инструкции [Приложение 3].

С целью своевременного обеспечения необходимого количества торгового персонала нами были разработаны мероприятия по взаимодействию с учреждениями начального профессионального образования, такими как ПУ№17, ПУ№121, Торгово-экономическим техникумом [Таблица 7].

Таким образом, очень эффективно вести поиск [даже на средних курсах] наиболее способных студентов, привлекать их в процессе учебы к работе в компании, оплачивать их труд и, может быть, финансировать обучение в вузе, платить стипендию. Подобный метод позволит целенаправленно омолаживать коллектив организации, бороться с застоем в работе и реализовывать перспективные направления успеха в бизнесе.

Таблица 7

План рекомендаций по организации сотрудничества

«Молодые резервы организации»

Цель – формирование интереса учащихся к профессиональной деятельности в коммерческом предприятии, создание кадрового резерва.

Мероприятие	Участники	Конечный результат	Периодичность
Заключение договора о совместной деятельности в области подготовки кадров	Руководители организации, торгового техникума, ПУ-17, ПУ - 121	Договор о сотрудничестве	Заключаются долгосрочные договора на 5 лет, краткосрочные на 3 года
Круглые столы с ведущими специалистами организации	Учащиеся, студенты, представители организации	Формирование профессионального интереса и знаний в области деятельности	1 раз в квартал
Экскурсии на производстве	Учащиеся, студенты, менеджер по персоналу, ответственный за профориентацию	Знакомство со спецификой деятельности и с процессом деятельности	1 раз в месяц
Ролевые игры	Учащиеся, студенты, представители организации	Формирование навыков работы в торговой организации	В процессе обучения специальным дисциплинам
Обеспечение летней занятости	Руководители организации, учащиеся, студенты	Трудоустройство на неквалифицированные работы	Летние каникулы
Стажировка на рабочем месте	Соч [наставник] Учащиеся, студенты, кураторы групп	Формирование компетентности	1 раз в неделю
Организация мест производственной практики	Руководители организации, мастер производственного обучения, классный руководитель	Закрепление в ходе теоретического обучения практических навыков	По учебному плану образовательного учреждения

Участие в разработке проектов	Заместитель директор по развитию, Учащиеся, студенты	Создание инновационных проектов	1 раз в квартал
Конкурсы профессионального мастерства	Заместитель директор по развитию, Учащиеся, студенты	По номинации: опытный мастер, юный подмастерье	1 раз в год
Совместные спортивно-оздоровительные мероприятия	Учащиеся, студенты, представители организации	Формирование организационного климата, привлечения самих учащихся в организацию	1 раз в месяц
Организация маркетинговых исследований	Отдел маркетинга Учащиеся, студенты,	Изучение среды и нужд потребителей	1 раз в квартал

Предложенные нами рекомендации были внедрены в процесс работы по привлечению персонала в ООО «Товарищ», что позволило повысить качество работы персонала, и привело к снижению количества жалоб на его работу.

Из книги жалоб видно, что количество жалоб составляло в процентном соотношении: 2007 год – 75%; 2008 год – 45%.

2.3. Итоги практической работы по совершенствованию системы привлечения персонала в торговой организации ООО «Торговый Дом» «Товарищ»–Магнитогорск»

В ходе апробации рекомендаций по совершенствованию системы привлечения персонала в торговой организации ООО «Торговый Дом» «Товарищ»–Магнитогорск», мы проанализировали следующие экономические показатели деятельности объекта исследования: текучесть персонала, изменение уровня рентабельности организации.

Первый показатель: текучесть персонала ООО «Торговый Дом» «Товарищ»–Магнитогорск».

Таблица 6

**Процент текучести персонала в ООО «Торговый Дом» «Товарищ»–
Магнитогорск»**

	2006 год	2007 год	2008 год
% текучести персонала	45%	33%	8%

В ходе анализа полученных данных можно сделать вывод, что несмотря на кризисные явления процентное соотношение текучести персонала сократилось после апробации разработанных рекомендаций.

Второй показатель: изменение уровня рентабельности ООО «Торговый Дом» «Товарищ»–Магнитогорск».

В числе экономических показателей эффективности хозяйственной деятельности, которую целесообразно приводить в экономической части квалификационной работы, используются показатели **рентабельности**. Если прибыль выражается в абсолютной сумме, то рентабельность – это относительный показатель интенсивности производства, так как отражает уровень прибыльности относительно определенной базы. Организация рентабельна, если суммы выручки от реализации продукции достаточно не только для покрытия затрат на производство и реализацию, но и для образования прибыли. Рентабельность может определяться по-разному.

Рентабельность производства исчисляется по формуле:

$$P = \frac{\Pi}{ОФ + НОС} \times 100,$$

где P — уровень рентабельности производства, %;

Π — сумма валовой прибыли, руб.;

ОФ — среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.;

НОС — среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств (материальных оборотных средств), руб.

Валовая прибыль предприятия после внедрения рекомендаций составила — 652 млн. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов — 1250 млн. руб., а нормируемых оборотных средств — 380 млн. руб. В этом случае рентабельность производства составит 40%

$$\left(\frac{652}{1250 + 380} \times 100 \right).$$

До внедрения рекомендаций уровень рентабельности составлял 27%, данное изменение свидетельствует об эффективности разработанных нами рекомендаций по совершенствованию системы кадровой политики ООО «Товарищ» - Магнитогорск».

Выводы по второй главе

1. В результате проведенного исследования нами были проанализированы внутренние и внешние факторы организации на предмет выявления ее сильных и слабых сторон, а также окружения оказывающего на организацию непосредственное или опосредованное влияние, известным как SWOT- АНАЛИЗ. С помощью его были выявлены сильные стороны организации и определены основные направления приложения усилий, а также выявлены отрицательные факторы, неблагоприятно влияющих на деятельность организации и проанализированы возможности их преодоления.

2. Проанализировав источники кадровой политики выяснилось, что наиболее эффективным методом является обращение к своим рабочим порекомендовать на работу друзей, знакомых, и рассылка информации в специальные газеты «Вакансии», «Работа для Вас», а также на сайт www.74.ru.

3. Основной принцип подбора кадров: «Нужный человек, в нужное время, на нужном месте».

4. Изучение и анализ проблемы поиска эффективных способов кадровой политики позволил нам сформулировать ряд предложений, таких как: план

мероприятий по организации сотрудничества, должностная инструкция для новой должности и другие.

Заключение

В современных условиях в теории управления организациями происходит

существенное изменение общей парадигмы управления. Сегодня персонал рассматривается как основной ресурс организации, в значительной степени определяющий успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать оптимальные условия для его развития, вкладывать в это необходимые средства. В связи с постоянно изменяющимися условиями хозяйствования увеличивается потребность организаций в совершенствовании систем управления персоналом, они должны быть гибкими и легко приспособляемыми к изменяющимся рыночным условиям. Таким образом, одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение, и совершенствование систем управления персоналом организации адекватных реалиям современного времени. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности [сферу деятельности, стадию развития, систему ценностей, стратегию развития и т.д.]

Существующие противоречия между необходимостью совершенствования процесса кадровой политики и недостаточным методичным обеспечением процесса, а также сложившимся стереотипом использования традиционных методов привлечения позволило нам сформулировать проблему, актуальность которой предопределило выбор нами темы исследования «Совершенствование системы кадровой политики в условиях торгового организации».

В результате анализа научной и методической литературы нами выявлено: привлечение—это совокупность мер, предпринимаемых организацией для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности. Основной задачей привлечения является удовлетворение спроса организации на работников в качественном и количественном отношении.

Формами и методами привлечения рабочей силы являются: пропаганда преимуществ данной организации в производственной, социальной и не производственной сферах через средства массовой информации, службы занятости.

Для осуществления качественной кадровой политики необходимо провести анализ содержания работы, разработать должностную инструкцию, составить требования к претенденту на вакансию, необходимые для выполнения работ, а также провести профессиональную ориентацию работника.

Исходя из выводов полученных в результате теоретического исследования, анализа организационно-хозяйственной деятельности и характеристики персонала конкретной организации ООО «Товарищ», нами были разработаны рекомендации по совершенствованию системы кадровой политики в условиях торговой организации.

Торговый дом «Товарищ» - это Российская сеть розничных магазинов и подразделений оптовой торговли отделочными материалами. Конкурентными преимуществами компании являются:

- Отлаженная система работы с ассортиментом.
- Эксклюзивные права на ряд новых коллекций иностранных производителей.
- Оптимальная экспозиция товара в магазинах сети.
- Высокое качество обслуживания покупателей
- Отдел комплектации заказов [ОКЗ] - оптовое подразделение компании.
- Гибкая система скидок.
- Дополнительные виды сервиса.
- Управление персоналом осуществляется по демократическому принципу.
- Корпоративная культура.
- Обучению и профессиональной подготовке сотрудников.

- Система ежегодной аттестации сотрудников.
- Эффективная система мотивации персонала.

Привлечение кандидатов на имеющиеся вакансии в ООО «Товарищ» проводится с помощью как средств внешнего привлечения [публикации в СМИ, обращения в агентства], так и внутреннего привлечения [продвижению по службе своих работников, поиск в среде общения сотрудников].

Недостатком системы привлечения в нашей компании является отсутствие тесных контактов с учебными заведениями на этапе прохождения студентами производственной практики.

Таким образом, проведенный анализ позволил нам разработать схему осуществления процедуры привлечения персонала, представленную в схеме 4, параграфе 2.3.

Для информации о кандидате при приеме на работу нами была усовершенствована ранее используемая в ООО «Товарищ» анкета [Приложение 1], которая позволит сократить временные затраты.

Вторым этапом повышения эффективности привлечения стало уточнение должностных инструкций персонала, конкретизация их обязанностей.

С целью своевременного обеспечения необходимого количества торгового персонала нами были разработаны мероприятия по взаимодействию с учреждениями начального профессионального образования, такими как ПУ№17, ПУ№121, Торгово-экономическим техникумом.

Таким образом, цель нашего исследования достигнута, задачи решены, выдвинутая гипотеза подтверждена.

Данная работа не раскрывает всех аспектов кадровой политики в организации. Перспективным направлением такой деятельности может являться разработка программы кадровой политики с использованием компьютерных технологий.

Глоссарий

Анализ содержания работы — это процесс систематического и

подробного исследования ее содержания. Точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, требующихся для ее выполнения, весьма важная, часто недооцениваемая часть предварительной подготовки при привлечении и отборе персонала.

Должностные инструкции — это внутренние организационно-распорядительные документы, в которых определяется место каждого работника в системе управления организацией, основные функции, обязанности, права и ответственность работника при работе в должности.

Иновация – это новшество, которое удовлетворяет интересы потребителей.

Критерии – это признак, положенный в основу конкретного товара или услуг.

Лизинг рабочей силы – это аренда рабочей силы одним организациям на договорной основе у другого, испытывающего финансовые трудности организации, где рабочая сила временно оказалась излишней.

Привлечение [вербовка [recruitment] — это совокупность мер, предпринимаемых организацией для установления контакта и привлечения кандидатов на вакантные должности — включает множество действий, которые использует организация для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, требуемыми для достижения целей организации.

Объект управления – это персонал организации.

Отбор персонала – это процесс мониторинга персоны в соответствии с критериями конкретной организации.

Персонал или кадры – это основной штатный состав работников организации, выполняющих определенные производственно-хозяйствующие функции.

Приемы управления – это составная часть метода управления.

Принципы управления – это условия, позволяющие наиболее близко приблизиться к цели.

Профессиональный подбор – определение круга профессий, наиболее подходящих для данного человека с учетом его психофизиологических и личностных данных.

Профессиограмма – это характеристика профессионально значимых качеств по конкретной профессии.

Профконсультации – помощь молодому человеку в выборе рода трудовой деятельности с учетом его желаний и потребности предприятий и организаций в кадрах.

Профотбор – специально организуемое исследование с целью определения пригодности человека к данной работе.

Профпропаганду – формирование у молодежи интереса к определенным видам труда исходя из потребностей организации, разъяснение престижности рабочих профессий, воспитание у молодежи чувства уважения к этим профессиям.

SWOT-анализ – это документ, который прогнозирует изменения внешней среды организации и учет самой организации.

Система управления персоналом – это комплекс мероприятий, направленный на объект управления с целью достижения идеального результата.

Субъект управления – это менеджер, руководитель организации.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Цель управления персоналом – это повышение эффективности экономических и психологических показателей.

Список используемой литературы

1. Адамчук, В.В., Ромашов, О.В., Сорокина, М.Е. Экономика

исоциология труда. Учебник для вузов. М., 2001. С. 278.

2. **Батаршев, А.В.** Тестирование: основной инструментарий практического психолога: Учебное пособие. — М.: Дело, 1999.

3. **Белошапка, А.И.** Стратегии достижения цели в бизнесе Дншропетровськ, 2003. С. 798.

4. **Берн, Э.В.** Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. СПб., 2002. С. 296.

5. **Бирюзкова, И.В.** Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. М., 2001. С. 264.

6. **Борисова, Е.А.** Роль и действия службы персонала в условиях кризиса Методическое издание, СПб., 1999.

7. **Веснин, В.Р.** Менеджмент персонала. — М.: Т. Д. «Элит-2000», 2002.

8. **Веснин, В.Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001.

9. **Десслер, Гари** Управление персоналом. 2001. С. 223.

10. **Дуракова, И.Б.,** Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — М.: Центр, 2000.

11. **Дуракова, И.Б.** Управление персоналом: отбор и найм. JVL, 2002. С. 341.

12. **Егоршин, А.П.** Управление персоналом. М., 2001. С. 524.

13. **Журавлев, П.В., Карташов, С.А., Маусов, Н.К., Одегов, Ю.Г.** Персонал/Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 2003.

14. **Журавлев, П.В., Карташов, С.А., Маусов, Н.К., Одегов, Ю.Г.** Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 2000.

15. **Иванцевич, Д.Ж., Лобанов, А.** Человеческие ресурсы управления. М., 2003. С. 389.

16. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации. М., 2003. С. 637.
17. **Кибанов, А.Я., Дуракова, И.Б.** Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация. М., 2003. С. 334.
18. **Королевский, М.И.** Поиск и отбор персонала. М., 2002. С. 254.
19. **Кочеткова, А.И.** Психологические основы современного управления персоналом. 3VL, 2001. С. 428.
20. **Кравченко, К.А.** Поиск и отбор персонала. 2001. -№12 С. 39-42.
21. **Магура, М.И.** Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2005.
22. **Магура, М.И.** «Поиск и отбор персонала». М., 2002. С. 245.
23. **Маслов, Е.В.** Управление персоналом организации. Новосибирск, 2001. С. 312.
24. **Метан, М.А.** Работа с персоналом: введение в должность. — СПб.: Питер, 2002.
25. **Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В.** Аудит и контроллинг персонала: Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2002.
26. Организация процесса отбора кадров. / **Магура, М.И.** - 2002. № 12. С.18-24.
27. Основные принципы построения системы отбора кадров/**Магура, М.И.**// Управление персоналом. 2002. №11. С. 30-55.
28. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации/**Магура, М.И.**// Управление персоналом. 2001. №7. С.40-49.
29. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: Перевод с английского. **Купер, Д., Робертсон, И.Т., Тинлайн, Г.** 2005. С. 327
30. **Плешин, Ю.И.** Управление персоналом. СПб., 2001, С. 451.
31. Стратегический менеджмент. - М., Фонд Экономического Просвещения. 2001. С. 125.

32. **Розанова, В.А.**, Психология управления. М., 2002. С. 400.
33. **Тараненко, В.А.**, Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. - К., 2002. С. 236.
34. **Травин, В.В., Дятлов, В.А.** «Основы кадрового менеджмента». М., 2001. С. 456.
35. **Удальцова, М.В., Аверченко, Л.К.** Социология и психология управления: Новосибирск, 2001. С. 315.
36. Управление организацией. / Под ред. **Поршнева, А.Г., Румянцевой, З.П., Саломатина, Н.А., М.**, 2002. С. 428-445.
37. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. Кибанова, А.Л. М, 2001. С. 512.
38. Управление персоналом./ Под ред. **Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л.**, М, 2001. С. 237-242.
39. **Уткин, Э.А.Хигир, Б.Ю.** Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
40. **Пызин, В.А.**, Профессиональный выбор и отбор персонала управления. Политическая профессиология. — М.: РАГС, 2003.
41. **Цветаева, В.М.** Управление персоналом. СПб., 2002. С.192.
42. **Шекшня, С.В.** "Планирование персонала и прием на работу" М., 2001. С.80.
43. **Шекшня, С.В.** "Управление персоналом современной организации". М, 2001. С. 336.
44. **Щур, Д.Л., Труханович, Л.В.** Кадры организации. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. — М: Дело и Сервис, 2000.
45. **Щур, Д.Л., Труханович, Л.В.** Кадры организации. 60 образцов положений об отделах и службах: Практическое пособие. — М.: Дело и Сервис, 2000.