Министерство экономического развития и торговли РФ

Российский государственный торгово-экономический университет

Омский филиал

#### Кафедра "Менеджмента и права"

## Курсовая работа

по дисциплине "Менеджмент торговой организации"

на тему "Подбор и отбор персонала торговой организации"

### Выполнила: студентки 5 курса,

#### гр. М - 51 Мазуниной Е.А.

#### Руководитель: к.э.н., доцент

Ридченко А.И.

#### Омск-2004

#### Содержание

Введение

1. Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами
   1. Внешние резервы кандидатов
      1. Каналы привлечения претендентов
      2. Способы информирования
   2. Внутренние резервы кандидатов
      1. Перемещения и внутренние переводы
      2. Обучение и повышение квалификации персонала организации
   3. Отбор претендентов
      1. Предварительный отбор претендентов
      2. Проведение первичного собеседования
      3. Оценка претендентов
      4. Проверка предоставленной документации, сбор и проверка рекомендаций
      5. Медицинский осмотр
      6. Проведение итогового собеседования по найму
      7. Принятие окончательного решения о найме
      8. Обсуждение и оформление трудового договора

2. Подбор и отбор персонала на примере ООО "Омский Торговый альянс"

Список литературы

Введение

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время организации перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию, как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуя процедуру самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работников работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только не эффективным с точки зрения удовлетворения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надёжных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах и выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатов необходимыми профессиональными знаниями.

Руководители организаций понимают, эффективный набор кадров это привлечение максимального числа претендентов при минимальных затратах.

Подбор персонала это наиболее эффективное соединение умений, навыков, знаний претендентов с требованиями рабочего места.

Анализ опыта работы зарубежных компаний позволяет выделить два полярных подхода к найму с учетом его специализации : типично американский и типично японский. Типично американский подход строится на специализированном найме. Специализированный найм предусматривает наличие на рынке труда узкоспециализированных специалистов. Из их числа подбираются работники нужной квалификации в соответствии с требованиями должности. В процессе отбора персонала оценивается степень соответствия претендента установленным характеристикам, обеспечивающим качественное выполнение реализуемых в данной должности функций. Если потребность в данной квалификации становится не нужной, работник увольняется.

Типично японский подход обусловлен системой пожизненного найма, распространенной до настоящего времени на многих крупных и средних предприятиях Японии. Он предусматривает неспециализированный наем, ориентированный на выявление таких характеристик претендента, которые бы обеспечивали его совместимость с коллективом, способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и внутренним перемещениям. Отбор, производится, главным образом, среди молодежи с учетом интеллектуального уровня, общих профессиональных знаний, ценностей, ориентированных на культуру организации, личностных характеристик.

Российских организации используют смешанную систему найма, соединяющая в себе элементы того и другого подхода. Степень специализации подбора определяется в соответствии с ситуацией. Комплекс принятых решений отражается в политике найма. Она определяется рядом факторов: политикой в отношении длительности найма, степенью диверсификации деятельности, соотношением цены данного специалиста, состоянием кадровых ресурсов.

В настоящее время вопросами обеспечения персоналом организации, обычно, занимается служба персонала.

Отсюда следует, что объектом исследования будет являться организация работы службы персонала по обеспечению потребности организации в трудовых ресурсах. Предметом будут выступать используемые способы привлечения и отбора претендентов на вакантные должности.

Целью данной курсовой работы является детализированное рассмотрение процедур, способствующих привлечению кандидатов в организацию и отбор из имеющихся претендентов.

Виду чего возникают следующие задачи :

* раскрыть сущность и содержание набора персонала;
* рассмотреть возможные резервы кандидатов на должность;
* охарактеризовать способы привлечения претендентов;
* рассмотреть методику проведения оценки претендента;

выявить критерии подбора работника к данному рабочему месту.

1. Обеспечение предприятия трудовыми ресурсами

Найм представляет собой систему мероприятий, обеспечивающих количественную и качественную потребность в трудовых ресурсах.

Процесс найма проходит четыре основных этапа:

1. Проведение анализа трудовых операций с описанием должностей и их особенностей.
2. Определение надежных источников обеспечения рабочей силой.
3. Разработка бланков заявлений о приеме на работу, проведение всесторонних бесед, организация медицинского осмотра нанимающихся на работу, общие и специальные тесты потенциальных работников.
4. Составление заключения о пригодности каждого кандидата для компании и его соответствии предполагаемой должности

Анализ каждого рабочего места проводится совместно руководством и работником службы персонала. Тогда не возникает вопросов о требованиях к работе и о необходимых качествах кандидата. Такую информацию можно получить из "Описания должности", "должностных инструкций". Анализ рабочего места может завершаться опросными листами, включая беседы и наблюдения. В нем указывают: должность и описание рабочего места; четкие обязанности; условия работы; обучение; вознаграждение; возможности продвижения; требования к здоровью; умственные способности; опыт работы и образовательный уровень; личные качества.

Удовлетворительный показатель отбора кадров, может быть, достигнут только в том случае, если найдены соответствующие источники рабочей силы. Для этого предприятие торговли может воспользоваться либо внешними источниками покрытия потребности в персонале, либо внутренними.

1.1 Внешние резервы кандидатов

Предприятия торговли используют достаточно широкий спектр внешних источников наёма. К наиболее значимым из них относят:

1. Работников предприятий оптовой и розничной торговли
2. работников предприятий других отраслей
3. неработающий контингент населения
4. студентов и выпускников, высших и средних учебных заведений профессионального образования; учащихся и выпускников общеобразовательных школ и дополнительного образования
5. уволившихся в запас из Вооруженных Сил

Привлечение кандидатов со стороны имеет ряд преимуществ: позволяет выбрать из достаточно большого количества претендентов; дает возможность вливания "свежей крови", обеспечивающих реализацию новых подходов, идей, работы, связей; позволяет использовать специфический опыт, знания, квалификации, наработанные в процессе предыдущей работы. К сожалению, есть и недостатки: это прежде всего, вероятность ошибки при оценке потенциально возможных претендентов ; во – вторых, это вероятность психологической несовместимости с работающим персоналом; в третьих, вероятность профессиональной не пригодности для работы в торговле (несоответствие ее морально-этическим качествам, психофизиологическим характеристикам и т.д.).

1.1.1 Каналы привлечения претендетнов

При внешнем наборе кадров кандидаты могут привлекаться:

-через государственные и коммерческие организации, специализирующиеся на трудоустройстве граждан (государственная служба занятости, частные рекруторские агентства)

Государственная служба занятости осуществляет комплекс мер, направленных на снижение уровня безработицы и поддержку временно неработающих слоев населения (выплата пособий, обучение, психологическая поддержка и т.д.). Т.е. человек, оказавшийся без работы может встать на учёт в службе занятости. Такие службы ведут картотеку имеющихся рабочих мест и направляют заинтересованных данные кандидатов в организации, нуждающиеся в работниках.

К услугам частных агентств, (также называемых рекрутерскими) прибегают чаще крупные торговые организации, нуждающиеся в привлечении высококвалифицированного персонала. Несомненным преимуществом кадровых агентств является наличие баз данных. В которых имеются все необходимые сведения о соискателе работы (пол, возраст, образование, опыт работы и др.), что позволяет значительно сократить время на поиск необходимых работников, когда нужно в сжатые сроки найти кандидата на вакантную должность или срочно организовать массовый набор персонала в открывающееся подразделение организации. Среди омских агентств, занимающихся подбором персонала для сферы торговли можно выделить: кадровое агентство "Кэт", КА "Рост", КА "ОК", КА "Стимул", КА "Инфра", а также кадровый центр "Лидер", рекрутинговое агентство " Профи", консалтинговое агентство "Диалог", консалтинговая группа "Три А Групп",центр кадровых решений "Энима".

* через сотрудничество с учебными заведениями – принимаются студенты для прохождения практики в данной торговой организации, осуществляется временный наём студентов и школьников, в том числе во время летних каникул и т.п. Что позволяет раскрыть внутреннюю жизнь предприятия перед молодыми людьми, которые впоследствии могут поступить туда на работу.
* через персонал предприятий, взаимодействующий с торговой организацией, а также сам персонал;
* -лизинг персонала - одна из современных форм временного привлечения персонала для выполнения проекта или каких либо видов работ или услуг. Предоставляться во временное пользование может как отдельные специалисты, так и команды разноплановых специалистов, работающих над определенной задачей, например в рамках реализуемого проекта. Лизинг предусматривает заключение между организациями договора-подряда, предусматривающего выполнение определенного вида работ. Он включает ряд условий, регламентирующих выполнение работ, в том числе и стоимость, эквивалентную стоимости данного работника, скорректированную на рыночную конъюнктуру. На время выполнения работы, организация, предоставляющая работника в лизинг, направляет его в командировку. В России в силу ряда обстоятельств рынок специализированных лизинговых компаний не развит. Торговые организации чаще используют другие формы временного найма. Это касается, прежде всего, таких специалистов, как бухгалтер, мерчендайзер, маркетолог.

##### 1.1.2 Способы информирования

Чтобы численность желающих получить работу была достаточно большой, и чтобы можно было выбрать наиболее квалифицированных кандидатов, необходимо выбрать наиболее эффективные способы извещения кандидатов о вакантной должности.

В качестве способов информирования возможных претендентов об имеющихся вакансиях можно использовать:

* заявки, направляемые специализированным организациям- посредникам, где описываются основные требования, предъявляемые к кандидату, должностные обязанности и предлагаемый уровень заработной платы
* рекламные объявления в СМИ (бегущая строка на телевидении, объявления на радио, в газетах, журналах); Чтобы повысить действенность рекламного объявления, необходимо представлять себе "портрет" искомого специалиста, понять его предпочтения. Читает ли он газеты и журналы (какие именно?). Слушает ли радио, Смотрит ли телевизор (когда и какие именно передачи?).

Объявления в газетах/журналах. При поиске менеджеров низшего звена, обслуживающего персонала, рекламных и торговых агентов лучше всего воспользоваться специализированными изданиями. Например, газета " Работа для Вас". Целесообразно при этом руководствоваться принципом: чем менее квалифицированный специалист необходим, тем в более дешевые издания следует обращаться. Подбор менеджеров высшего звена является наиболее сложным и дорогостоящим занятием. Обычно он ведется по личным каналам или через специализированные рекрутерские агентства. Обращения к массовым печатным изданиям считается малоэффективным.

Радио. Такие массовые радиостанции как "Маяк" или"Радио России", помещают рекламу о различных вакансиях. Однако информация о менеджерах высшего и среднего звена не найдет нужную аудиторию, т.к. эти люди, как правило, слушают FM- радиостанции, да и то в автомобиле, что снижает вникание в суть информации. Зато заявки, например, на охранников найдут благодатную почву.

Телевидение. Рекламное время на TV дорого стоит. Российское телевидение и региональные программы предлагают работодателям для размещения объявлений бегущую или стационарную строку типа " Требуется". Однако время выхода в эфир обычно с 8.30 утра, что уже указывает на потенциальную аудиторию (лиц, не имеющих постоянной работы) и в данном случае наибольший эффект будет достигнут при наборе малоквалифицированного персонала. Для руководящих должностей оптимальное время после 9 вечера, когда люди после напряженного трудового дня, вернувшись с работы, приняв душ и поужинав садятся для того чтобы отдохнуть перед экранами телевизора. Т.е. это говорит о том, что необходимо учитывать время выхода объявления в зависимости от категории требуется, для получения максимального эффекта.

* информация, размещенная на сайте фирмы. Как было видно из вышесказанного, собственными сайтами располагают многие негосударственные агентства по подбору персонала и государственная служба занятости. Поэтому обращение в эти организации также может обеспечить попадание данных об имеющихся вакансиях в Интернет.
* объявления, вывешиваемые на дверях, витринах и в торговом зале; Особенно это характерно для небольших предприятий торговли, когда привлечение персонала осуществляется через внутренние объявления, информирующие случайных людей, проходящих мимо или оказавшимися покупателями данного торгового предприятия о наличии вакантного места. В такой форме трудоустраивается 1\3 работников.
* распространение проспектов, рекламных листков и брошюр - Брошюры полезны при предоставлении работы студентам и членам специализированных групп. В проспектах, рекламных листках и плакатах обычно обращается внимание на указание хорошей заработной платы, возможность получения интересной работы, дополнительных льгот, на быстрое продвижение по службе, обеспеченное будущее и стабильную занятость.
* рекламные объявления, размещаемые на столбах, при входе в подъезды жилых домов и т.п. Это самый дешёвый способ информирования потенциальных претендентов о наличии вакантной должности.
* информация, передаваемая в процессе неформального общения с собственным персоналом и сотрудниками других организаций - Некоторые руководители, однако, не одобряют данный метод набора кадров под предлогом того, что характеристика данного человека, указанная его знакомым, может не совпадать с действительностью, а также это может привести к семейственности в компании. Однако, указанный источник вместе с тем не опровергается при комплектовании штата более низкого исполнительского уровня.

Выбор методов набора осуществляется с учетом факторов, определяющих её эффективность. К ним относят стоимость, вероятность случайного обращения и пр..

Структура источников и средств набора персонала предприятий торговли, как правило целенаправленно не формируется и отражает сложившуюся практику. Между тем решение следует принимать на основе анализа принятой структуры набора персонала и оценки её эффективности. Структура набора рассчитывается путём деления количества претендентов, привлечены по конкретному источнику набора, на общее количество претендентов. В качестве показателя оценки эффективности набора можно использовать количество обратившихся с предложением своей кандидатуры (или принятых на работу) в результате использования определенного средства (метода) набора по отношению к комплексу затрат по его реализации. Однако этот показатель не отражает качества претендентов, набранных с помощью данного источника и он может быть получен лишь после осуществления всего комплекса мероприятий по найму.

1.2 Внутренний резерв кандидатов

Внутренний набор персонала - это набор среди лиц, имеющих трудовые отношения с данной организации, т.е. это собственные трудовые ресурсы.

По данным проводимых исследований, текучесть кадров, привлеченных путем внутреннего найма, как правило, ниже, чем при использовании внешнего найма.

Преимуществами внутреннего найма являются:

-отсутствие затрат, сопровождающих внешний наем;

-имеется более полная информация об особенностях работника;

-возможность использования стимулов, учитывающих потребности работника в профессиональном и карьерном росте, адекватной оценке результатов деятельности со стороны руководства;

-возможность создания условий для реализации возможностей работника.

Негативными моментами внутреннего найма являются:

1. возможность формирования неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе, напряженность в связи с выбором претендента на должность из числа работников предприятия и принятием решения о его назначении;
2. вероятность искажения оценки реального вклада работника за счет субъективизма, обусловленного "семейственностью", или неформальных отношений, сформировавшихся за годы длительной совместной работы;
3. отсутствие притока новых идей со стороны; наиболее высокие затраты на их обучение.

Для повышения эффективности внутреннего найма на предприятии следует разрабатывать схемы замещения вакантных мест. Они предусматривают как вертикальное, так и горизонтальное перемещение и учитываются при разработке программ обеспечения трудовыми ресурсами, обучения и переобучения работников.

1.2.1 Перемещения и внутренние переводы

Движение кадров внутри организации предусматривает перевод работника с одной должности на другую того же уровня, повышение или понижение в должности.

Причинами внутренних перемещений персонала могут быть:

-обеспечение потребности организации в работниках нужной квалификации;

-желание администрации предоставить работнику работу, более соответствующую его квалификации;

-предоставление работнику работы, более соответствующей его требованиям, интересам или состоянию здоровья;

-обеспечение занятости работника в случае структурных реорганизаций и изменений технологических условий труда;

-социальные причины (оптимизация социального взаимодействия).

На небольших предприятиях торговли возможности смены должности весьма ограничены. Для поддержания интереса к выполняемой работе администрация продумывает возможности профессионального роста в рамках занимаемой должности. Это обеспечивается за счет обогащения рабочих мест, делегирования полномочий, Такие приёмы способствуют снижению текучести кадров и формированию здорового морально-психологического климата.

Подход к решению данной проблемы определяется кадровой политикой организации. Использование принципа длительного найма ядра организации предполагает продвижение работников по ступеням иерархической лестницы.

В организации могут быть разработаны собственные правила продвижения персонала. Правила должны содержать четкие критерии отбора в кадровый резерв.

Перевод работника осуществляется по соглашению сторон с внесением соответствующих изменений в трудовой договор.

Перемещение работника в организации может использоваться в качестве формы повышения квалификации персонала. В организациях такой подход практикуется перед повышением в должности, для того чтобы работник мог лучше понять специфику труда подразделений, которые в дальнейшем будут функционировать под его руководством. Переводы могут осуществляться по инициативе администрации, работника и третьих лиц.

Подбирая претендента на должность, часто используют единственный критерий- результативность работника на прежнем рабочем месте. Но, следует помнить, что данная характеристика не отражает в полном объёме его возможностей при переходе на новое место. Дополнительно следует учитывать не только профессионально - квалификационные, но и индивидуально-личностные характеристики персонала. Именно они позволяют быстро адаптироваться к специфике нового рабочего места (новым функциям, характеру принимаемых решений, коммуникаций, особенностям взаимодействия). Эта информация содержится в личностных спецификациях.

1.2.2 Обучение и повышение квалификации персонала организации

Отбор работников, подлежащих обучению, и формирование учебных групп производится с учетом потребности в обучении новичков либо в повышении квалификации работающего персонала.

Рост значения обучения и повышения квалификации персонала для современного предприятия обусловлен следующими факторами:

-обучение персонала обеспечивает более эффективное по сравнению с конкурентами решение поставленных задач, что является дополнительным источником прибыли организации;

-изменение и совершенствование знаний, умений и навыков персонала способствуют быстрой адаптации организации к изменяющимся внешним условиям;

-обучение позволяет организации решать вопросы долгосрочного гарантированного найма работников.

Цели и потребность в обучении определяются исходя из анализа стратегии развития предприятия, анализа характера изменений или ужесточения требований к персоналу, анализа результатов его оценки. Цели обучения представляют собой конкретные стандарты, которые должны быть достигнуты работником в его практической деятельности за счет приобретения в процессе обучения дополнительных знаний, умений и навыков. Определение целей, потребностей и задач обучения производится специалистами кадровых служб (ответственными за работу с персоналом в небольших организациях) в тесном контакте с непосредственным руководителем. Такую работу целесообразно производить в зависимости скорости изменения внешней среды 1-3 раза в год. Те же лица определяют характер распределения полномочий и ответственности между теми, кто организует работу по обучению персонала. На основании четко и однозначно сформулированных целей, потребностей и задач обучения, конкретных требований к приобретаемой квалификации определяются формы и методы обучения. Существуют две основные формы обучения и повышения квалификации:

1. С отрывом от работы. Оно включает разнообразные виды обучения за пределами организации. Предприятие выбирает специализированное учебное заведение (вуз, техникум, курсы), заключает договор на обучение своего работника и согласовывает с учебным заведением программу обучения.
2. На рабочем месте. Данная форма является наиболее распространенной, так как обеспечивает быструю окупаемость собственных средств, вложенных в обучение. Её популярность определяется ещё и тем, что работник имеет возможность внедрять полученные знания и умения непосредственно на работе, что увеличивает доходность организации. Обучение на рабочем месте способствует также лучшему усвоению материала. Кроме того, наличие четких целей обучения является дополнительным моральным стимулом для повышения квалификации.

Способами обучения и повышения квалификации на рабочем месте являются:

-Стажировка. Стажировка заключается в изучении работником особенностей труда на определенном рабочем месте, входящем в состав организационной структуры самого предприятия или других отечественных и зарубежных компаний. Одной из форм стажировки является ротация- перевод работника в другие подразделения и на другие должности. Освоение специфики профессиональной деятельности осуществляется в процессе работы. Такую форму целесообразно использовать перед назначением на руководящую должность, для получения наиболее полного представления о характере труда подчиненных. В случае прохождения стажировки за пределами организации ее руководство заключает соответствующий договор (на той или иной основе) с предприятием, на базе которого будет проходить стажировка. Стажировка проходит по специально разработанной программе.

-Учебные курсы и сборы. Занятия проводятся непосредственно на рабочем месте, в помещениях, приспособленных для обучения, или в учебных центрах предприятия. Они обычно организуются на крупных торговых предприятиях. Обучение ведет либо непосредственный руководитель, либо другие руководители и специалисты организации, либо приглашенные специалисты других предприятий, учебных центров и заведений. Занятия могут производится с целью информирования работников о наиболее актуальных проблемах функционирования предприятия, приобретение навыков выполнения конкретных обязанностей, приемов работы, выработки навыков группового взаимодействия, поиска путей решения возникших проблем и их оптимизации. Занятия производятся как в рабочее время, так и нерабочее. Целевой характер обучения обуславливает его длительность. Продолжительность обучения не превышает, как правило, 3-5 дней. Исследования показывают, что в среднем данная форма обучения при грамотной ее организации способствует росту объема продаж на 10-30 %.

-Собеседование с непосредственным руководителем. Данный способ обучения наиболее эффективен с точки зрения приобретаемой работником квалификации. Однако он требует от руководителя достаточно больших затрат времени. Использование этой формы особенно эффективно совместно с делегированием полномочий.

-Наставничество. Является одним из самых распространенных методов повышения квалификации. Функции наставника могут быть различными и определяются системой управления персоналом, действующем на данном предприятии. Важную роль в обучении торгово-оперативного персонала играет обучение методом "делай как я". Оно проводится в режиме реальной рабочей обстановки путем копирования обучаемым действий прикрепленного специалиста при непосредственном его инструктировании и под его контролем. Положительным моментом является дешевизна и быстрота освоения навыков, недостатком- возможные убытки в результате порчи товарно-материальных ценностей, наличия претензий со стороны покупателей, клиентов, неудовлетворенного спроса. Для снижения этих потерь необходимо наличие личного контакта обучаемого с наставником, грамотный подбор последнего (с учетом личных качеств, наличия у него склонности к обучению, профессионализма), инструктирование самих наставников по вопросам применения методики обучения.

Обучение персонала на рабочем месте проводится с помощью различных методов, выбор которых зависит от целей и задач обучения. К наиболее распространенным методам обучения на торговых предприятиях относят следующие:

1. Чтение лекций. Это форма аудиторного обучения, осуществляемая с целью информирования работников по тем или иным вопросам функционирования организации (знакомство с практикой применения действующего законодательства, современных методов и приемов обслуживания, решения возникающих проблем и права собственности.). Лекции часто дополняются включением слушателей в процесс обсуждения изложенного материала. Такой подход способствует усвоению материала и позволяет наметить пути решения проблем, возникающих на рабочих местах обучаемых работников.
2. Кейс - стади - в буквальном переводе с английского "изучение случая, конкретной ситуации". С помощью этого метода осуществляется тренинг навыков выполнения операций, человеческого общения, оценки ситуации и принятия соответствующих решений. Суть заключается в совместном разборе деловой ситуации, с которой обучаемый может столкнуться в процессе своей профессиональной деятельности. В процессе обучения осуществляется разбор факторов, влияющих на выработку решения, анализируются мнения, альтернативы.

Среди других методов обучения можно назвать деловые и ролевые игры, моделирование реальных условий труда, просмотр видеофильмов, программное компьютерное обучение, метод обсуждения, дискуссий, самостоятельное обучение и права собственности. Разнообразные тренинги формируют навыки выполнения конкретных операций, умение слушать, говорить, быстро читать, решать проблемы, работать в команде, взаимодействовать в группе.

Альтернативой внутреннему найму является интенсификация труда работающего персонала и сверхурочная работа, перераспределение заданий и рост производительности труда за счёт совершенствования его организации, повышения уровня технической оснащенности и стимулирования труда. С точки зрения найма, все перечисленные варианты имеют ряд положительных моментов. К ним относят экономию затрат, связанных с поиском и наймом работников, снижение удельных расходов на использование рабочей силы, предоставление работникам дополнительного источника дохода, что является чрезвычайно важным в условиях относительно низкой оплаты труда в торговле. Однако интенсификация труда работающего персонала и сверхурочная работа имеют свои существенные минусы. Увеличение нагрузки может привести к снижению объёма продаж, ухудшению качества обслуживания покупателей. Перегрузки- нанести урон имиджу предприятия, привести к потере клиентов и покупателей. Следствием интенсификации труда могут быть дополнительные потери, например связанные с увеличением объёмов внешних хищений.

1.3 Отбор кадров

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Объективное решение о выборе кандидата, в зависимости от обстоятельств, может основываться на его образовании, уровне профессиональных навыков, опыте работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, программист), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных отношений, координация и управление деятельностью организации и т.п.

Отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Эффективность отбора определяется соотношением результата (качественные характеристики набранного персонала) и затрат на его проведение. Её повышение достигается за счёт разработанной на предприятии системы отбора персонала, учитывающий специфику данного предприятия, цели функционирования и его финансовой возможности. Соблюдение этого принципа предполагает постоянный мониторинг эффективности и модернизацию отбора с учётом его результатов.

Формализованные системы отбора персонала особенно необходимы:

* на крупных торговых предприятиях с большим количеством рабочих мест;
* в периоды расширения деятельности;
* при осуществлении реорганизации;
* при наличии высоких коэффициентов отбора (количество претендентов/на количество вакантных мест) на предприятиях с привлекательными условиями найма;
* при высокой текучести кадров;
* при предъявлении высоких требований к квалификации и другим характеристикам будущих претендентов.

На небольших предприятиях торговли чаще всего отбор производится директором на основе его опыта и интуиции. Решение о найме, принятое одним человеком нередко формируется под действием сложившихся стереотипов и эмоций. Кроме того, коллективный характер труда требует учёта мнений всех, кому придётся в дальнейшем взаимодействовать с новым работником (прежде всего непосредственного руководителя). Система отбора персонала позволяет также учесть и оценить достаточно большое количество характеристик претендента, что не под силу одному специалисту.

Именно на предприятиях малого бизнеса потери от неправильного выбора могут быть особенно ощутимыми. Это обусловлено тем, что при небольшой численности персонала действия каждого работника существенно сказываются на общем результате и, в частности, на объёме продаж. Поведение сотрудника, не вписывающегося в рамки принятой модели, непосредственно сказывается на морально-психологическом климате всего коллектива, что может нанести ущерб общему делу.

Отбор персонала складывается из нескольких этапов, реализуемых в определенной последовательности:

1. Предварительный отбор претендентов.
2. Проведение первичного собеседования.
3. Оценка претендента.
4. Проверка представленной документации, сбор и проверка рекомендаций.
5. Медицинский осмотр.
6. Проведение итогового собеседования по найму.
7. Принятие окончательного решения о найме.
8. Обсуждение и оформление трудового договора.

Указанные выше этапы отбора носят рекомендательный характер, поэтому каждое предприятие вправе адаптировать данную методику по своему усмотрению.

1.3.1 Предварительный отбор претендентов

Цель предварительного отбора - снизить затраты по найму за счет сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Фактически процесс отбора начинает сотрудник кадровой службы, ответственный за набор персонала, обычно это менеджер по персоналу. Он получает резюме, другие документы кандидата и проводит первичное сравнение их с требованиями, изложенными в описании должности или должностных инструкций.

К резюме следует прилагать сопроводительное письмо. В нем указывают должность, на которую претендует потенциальный работник, основные его достижения в указанной сфере деятельности, функциональные обязанности и участие в наиболее важных разработках, осуществляемых претендентом в последнее время. В конце сопроводительного письма кроме заключительного предложения приводят данные о месте жительства, телефон, электронный адрес.

Резюме и другие документы могут поступать в организацию при непосредственном посещении организации кандидатом, через факс, электронный почтовый ящик или размещаются на сайте организации .

При наличии достаточно большого количества претендентов используется компьютерного обработка представленных резюме. Она основана на их ранжировании в зависимости от количества ключевых слов (профессиональных терминов, названий организаций, учебных заведений, должностей. стажа и опыт работы и т.д.). При изучении резюме следует обратить внимание на культуру письма, оформление, наличие орфографических и грамматических ошибок, стиль изложения. Выводы могут стать дополнительной информацией для оценки претендента.

Если резюме отсутствует, предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполняемой претендентом в момент первого посещения организации. Кроме сведений, содержащихся в резюме, анкета может содержать дополнительные сведения, представляющие интерес для организации. Анкета разрабатывается кадровой службой с учетом специфики тех или иных должностей. Она имеет стандартную форму и содержит биографические сведения о претенденте, его образовании, стаже и опыте работы.

1.3.2 Первичное собеседование

Его цель – более детальное знакомство с претендентом, позволяющее определить его пригодность к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить также информацию о предприятии и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности в предлагаемой работе. Это позволяет значительно снизить будущую текучесть кадров. Предварительное собеседование служит также средством рекламы, информирующей о степени значимости фирмы, её имидже.

Основной частью собеседования является интервьюирование претендента. На практике можно использовать три типа интервью:

-Структурированное интервью- при его проведении используется предварительно определённый перечень вопросов. Целесообразно разработать специальный бланк, в котором напротив вопросов располагались бы графы для ответов. Многие вопросы могут предусматривать варианты готовых ответов, нужных из которых отмечается претендентом. Такой подход не дает достаточного представления о заявителе, поэтому его целесообразно использовать при отборе с большим количеством претендентов, когда нет возможности выделить достаточно времени на проведение первичного собеседования.

-Полуструктурированное интервью-при его проведении заранее готовятся только основные вопросы, обеспечивающие схематичность беседы. Ответы даются в свободной форме. Специалист, ведущий интервью, может концентрировать внимание на отдельных вопросах, предлагая претенденту ответить на более подробно. проведение такого интервью требует специальной подготовки, основанной на изучении анкетных данных претендента.

-Неструктурированное интервью - предполагает лишь предварительное определение тем предстоящей беседы. Этот подход следует использовать только опытным интервьюерам, так как свободный ход беседы, строящихся с учётом ситуации, может увести от тем. В результате цель предварительного собеседования не будет достигнута.

С точки зрения содержания выделяются два блока вопросов. В целом, они должны дать представление о том, способен ли кандидат выполнять определённую работу и как он её способен выполнить. Кроме интервью первичное собеседование предполагает предварительное знакомство претендента с характером и условиями будущей работы в организации и в данной должности. С этой целью кандидат знакомится с общей информацией о размерах и специфике деятельности организации, положений на рынке, имидже и т.д. В ряде случаев осуществляется знакомство с должностными инструкциями. Иногда в результате предварительного собеседования претендент может прийти к выводу о том, что кандидат не отвечает установленным требованиям, и принять решение о нецелесообразности найма данного работника. Отобранный более узкий круг претендентов допускается к следующему этапу.

1.3.3 Оценка претендента

Цель оценки претендента- выявление его потенциала, его способности адаптироваться к работе в данном коллективе. Оценку претендента целесообразно проводить в соответствии с предварительно разработанной программой. Она включает описание модели, методов и процедуры оценки.

Наиболее распространенными методами оценки являются тестирование, отборочный экзамен, оценочные испытания, ролевые игры, собеседование. Тестирование является важной частью процедуры отбора. Однако в силу достаточно большой вероятности ошибки тесты больше применяются в качестве инструмента первоначального отсева. На практике используются разнообразные виды тестов. Они могут быть направлены на выяснение и проверку:

* достигнутого уровня знаний, объёма информации о предмете, уровня эрудиции;
* способности к обучению, восприятию и усвоению новых знаний:
* интеллектуальных способностей (способностей мыслить, рассуждать, гибкости ума); в качестве оценочного показателя может использоваться коэффициент умственного развития;
* способности выполнять определенные функции, операции (тест на память, внимание);
* интересов;
* черт характера;
* реакции на стрессовые ситуации;
* специфических черт характера.

Для оценки претендентов на должности продавцов и кассиров в зависимости от содержания выполняемых функций можно использовать тесты на оценку внимания, памяти, способности к счету и т.д. Такие тесты обладают наиболее высокой достоверностью. Наименее достоверными тестами являются тесты, оценивающие тип личности, личные качества и темперамент, в больших количествах публикуемые в научно-популярной литературе и периодической печати. Между тем именно эти характеристики являются наиболее значимыми для качественной оценки претендентов, деятельность которых будет связана с непосредственным обслуживанием покупателей.

В процессе оценки могут использоваться тесты, различающиеся по уровню специализации. Наиболее универсальные из них публикуются в специальной литературе и имеют готовые ответы. Требуется лишь незначительная адаптация к условиям работы данного предприятия.

В ряде случаев для узкоспециализированных целей, требующих учёта условий работы данного предприятия, разрабатываются специальные тесты. Для этого привлекаются специалисты- профессиональные психологи, консультанты. Разработка и интерпретация специальных тестов- достаточно дорогостоящая процедура, поэтому она применяется на крупных предприятиях торговли, администрация которых считает оправданным выделение больших финансовых ресурсов на осуществление найма.

При подборе тестов следует уделить большое внимание проверки их достоверности и объективности. Для этого в организации целесообразно создавать банк данных, в котором накапливались бы сведения о том, какие из использованных тестов позволили наиболее точно оценить качества претендента, необходимые для будущей успешной деятельности.

Цель оценочных экзаменов - проверка уровня знаний претендента. Для их проведения разрабатывается перечень вопросов, которые подбираются с учётом специфики найма и специфики вакантной должности. Вопросы могут носить общетеоретический характер, предполагать знания действующего законодательства, правил процедур, методов, ассортимента определённой товарной группы. Например, в процессе оценочного экзамена на должность продавца вопросы могут касаться правил продажи определённых видов товаров, их ассортимента, потребительских свойств, основ мерчендайзинга; кладовщика- правил ведения складового хозяйства, правил учёта и хранения товаров, стандартов на упаковку и маркировку; кассира порядка выполнения кассовых операций.

Профессионализм поведения можно оценить, предложив претенденту описать порядок действий в определенной ситуации. Например, как следует действовать, если возникло подозрение что один из покупателей, имеет намерение пронести товар через узел расчета, не оплатив покупку.

Оценочные испытания используются с целью проверки имеющихся умений и навыков- способности выполнения операций, скорости и качества их выполнения. Например, с помощью этого метода можно проверить уровень работы с определенными компьютерными программами, проверить умение работать на контрольно-кассовых машинах определённого типа, оценить правильность разруба туш. Операции подбираются исходя из содержания функций наиболее часто выполняемых в рамках должности.

Эффективным методом выявления коммуникативных навыков являются ролевые игры. В процессе наблюдения за претендентом в ходе игры можно проанализировать поведение претендента в определённых ситуациях.

Существует несколько типов ролевых игр. Сценарии могут предусматривать взаимодействие двух и более участников. Например, менеджер, проводящий игру выступает в роли покупателя, претендент - в роли продавца, менеджера по продажам, торгового агента. Это позволяет в диалоговом режиме оценить поведение претендента.

Можно использовать и другой тип ролевой игры, когда кандидат должен продемонстрировать навыки поведения в конкретной роли. Например, кандидату на должность предлагается провести демонстрацию товаров, определиться в выборе путей решения конкретной проблемы в рамках заданной ситуации. Ролевая игра может быть разработана для двух и группы претендентов. Такие игры позволяют проанализировать и оценить не только способность к профессиональному воздействию, но и склонность каждого участника группового взаимодействия к выполнению определенных социальных ролей.

Для удешевления процедуры отбора менеджер может отказаться от использования вышеназванных методов отбора. Однако, использование собеседование в качестве методов оценки является обязательным. Для повышения степени объективности данного метода к этой процедуре должны привлекаться специалисты подразделений, взаимодействие с которыми предусмотрено в рамках вакантной должности. Чем больше количество таких собеседований, тем выше качество оценки. Различают личное и групповое собеседование. Личное собеседование проводится одним кандидатом по специально разработанной программе. для её разработки можно воспользоваться общими рекомендациями проведения собеседований. Однако акцентируется выяснение тех характеристик, на которые ориентировано данное собеседование. Этот вариант встречается наиболее часто, однако при его использовании следует продумать приемы, повышающие объективность оценки.

Групповое собеседование проводится с несколькими кандидатами, его цель информирование претендентов об условиях работы либо совместное обсуждение определенного круга вопросов. Менеджер, проводящий такое собеседование, наблюдает за поведением участников в процессе обсуждения темы, оценивает степень их активности, аргументированность высказываний, способность контролировать ход беседы, чёткость и ясность выражения мыслей, грамотность речи и словарный запас, выдержанность и корректность в споре, умение слушать. Помимо ведущего собеседования к оценки претендентов в процессе его проведения следует привлекать нескольких наблюдателей.

Претенденты могут разбиваться на несколько групп, каждой из которых даётся определенное задание или предлагается решить определенную практическую задачу. После выполнения работы группы объединяют и проводят совместное обсуждение результатов. Такой подход эффективен при оценке способности к групповому взаимодействию, выяснении социальных ролей претендентов при их взаимодействии.

Полученные оценки проставляются в специально разработанные оценочные листы претендентов, и служит информационной базой для расчёта сводного показателя оценки. Методика расчёта определяется моделью оценки претендента.

1.3.4 Проверка представленной документации, сбор и проверка рекомендаций

Эта процедура требует достаточно больших затрат времени, поэтому проверка производится на последних этапах отбора. В процессе её проведения могут выясниться обстоятельства, требующие уточнения на этапе итогового собеседования. Данный этап предусматривает анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы претендента или других лиц, хорошо знающих претендента. Для этого в первичной анкете следует предусмотреть графу, в которой претендента просят указать, к кому можно обратиться за рекомендациями.

Методами проверки имеющейся информации служат телефонные, письменные запросы в организации, в которых претендент учился или работал раньше. Если претендент ещё не уволился с последнего места работы, такой запрос рекомендуется делать только с разрешения претендента. В силу ряда обстоятельств он может не ставить в известность руководство своего предприятия о намерении сменить место работы. Если претендент не пройдет отбор, то у него могут возникнуть проблемы с продолжением трудовой деятельности на данном предприятии. Следует учитывать, что характеристика претендента, даваемая на предыдущем месте работы, не всегда может быть объективной. На неё оказывает влияние ряд субъективных факторов, в том числе желание избавиться или, наоборот, удержать работника.

1.3.5 Медицинский осмотр

Данный этап является важной частью сводной оценки претендента для работы на торговом предприятии. Чаще всего работодатель ограничивается требованием санитарной книжки. Однако формальный подход к данному этапу отбора может нанести организации большой ущерб. По мере возможности следует пользоваться достоверной информацией о здоровье претендента.

Учитывая специфику работы в торговле, задачей медицинского осмотра является выявление не только скрытых заболеваний, опасных для населения. С его помощью оценивается предрасположенность претендента к аллергическим заболеваниям, переносить физические и психологические нагрузки. Такая информация может быть получена путём заполнения медицинского вопросника, специальных медицинских осмотров, диагностики.

1.3.6 Проведение итогового собеседования по наему

Цель итогового собеседования заключается в получении информации по тем вопросам, которые не нашли освещения на предыдущих этапах либо в уточнении полученной ранее информации. Поэтому специалисту, проводящему собеседование необходимо ознакомиться с материалами и оценками, полученными раннее. На основе их анализа разрабатывается программа собеседования. Особое внимание на этом этапе следует обратить на уточнение склонностей и предпочтений претендента. В результате собеседования менеджер может прийти к выводу, что предстоящая работа не отвечает полностью ожиданиям претендента.

Также при найме руководство предприятия может ограничиться одним собеседованием, тогда в процессе его проведения дополнительно решаются задачи описанных выше этапов.

Итоговое собеседование проводится чаще всего с глазу на глаз непосредственно руководителем или директором магазина (на небольших предприятиях). В случае найма специалиста на высокие руководящие должности итоговое собеседование проводится специальной комиссией, состоящей из двух и более человек.

При проведении собеседования необходимо получить детальные ответы на три вопроса "Каков опыт работы кандидата на должность?", "Что он умеет делать?", "Что он хочет делать?". Как правило, заранее подготавливается перечень основных интересующих нанимателя вопросов, которого придерживаются в процессе беседы. Структурирование собеседования повышает его эффективность. Начало беседы должно носить нейтральный характер, чтобы кандидат на должность мог освоиться с обстановкой, почувствовать себя свободно. Постепенно тему беседы можно расширить, затронув различные аспекты предстоящей сферы деятельности, специфики работы организации. Следует стимулировать активное участие в беседе претендента, предлагая задавать любые вопросы и направляя беседу своими наводящими вопросами. Важно внимательно слушать, постепенно формируя своё мнение об уровне развития собеседника. Основная задача- выяснить степень, ценности, квалификации, опыта, потенциала и других характеристик претендента, в том числе и личностных для организации и вакантной должности.

Далее можно перейти к разговору об условиях работы на предприятии и в должности, действующих правилах, зарплате, дополнительных выплатах и льготах. На этом этапе происходит также обсуждение некоторых вопросов, связанных с заключением трудового договора, в соответствии с требованиями трудового законодательства (, раздел III, ст. 56-67). Сообщается желаемый срок начала работы, после чего выясняется, не изменилось ли желание кандидата занять вакантную должность. После высказывания благодарности назначается срок и форма, в которой претендент будет извещен о принятом решении.

1.3.7 Принятие окончательного решения о найме

Окончательное решение о найме принимается лицом или группой лиц, уполномоченных принимать данное решение. Указанные вопросы регламентируются на предприятии действующим Положением о найме. Для принятия решения о найме анализируется весь объём информации, собранный при проведении отбора. На основании чего выявляется претендент максимально соответствующий предъявляемым требованиям .

1.3.8 Обсуждение и оформление трудового договора

После принятия решения о найме данного работника он приглашается для обсуждения трудового договора.

Трудовой договор- соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные, законами и иными нормативно- правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями и т.д., своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. (ТК РФ ст.56)

В трудовом договоре указываются фамилия, имя и отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя- физического лица), заключивших трудовой договор; место работы (с указанием структурного подразделения); дату начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция; права и обязанности сторон; характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжёлых , опасных и вредных условиях труда; режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации); виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью. Также могут предусматриваться и другие условия: об испытании, об обучении и обязанности работника отработать определенный срок и т.д.

Трудовые договоры могут заключаться как на определенный срок (срочный трудовой договор- он заключается на срок не более пяти лет, и в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (например, сезонные работы) либо когда работодатель является физическим лицом), так и на неопределенный срок.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами (один экземпляр трудового договора передаётся работнику, другой хранится у работодателя) и вступает в силу с момента его подписания.

Приём на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основе заключенного трудового договора, содержание которого должно соответствовать его условиям. (ТК РФ ст.68).

Как выше было сказано, при заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника, в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания не может превышать трёх месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иными обособленных структурных подразделений организации- шести месяцев.

Договор, может быть, расторгнут в одностороннем и двустороннем порядке, в соответствии с требованиями Трудового кодекса (ст.77-84) и условиями, прописанными в данном договоре.

2. .Подбор и отбор персонала на примере ООО "Омский Торговый Альянс"

"Планета Менеджмент", возглавляемая бывшим президентом "Сибнефти" Андреем Блохом, неоднократно заявляла о намерении создать в России национальной сети недорогих супермаркетов, в состав которой будет входить 500 магазинов. На начало 2002 года в Нижнем Новгороде число магазинов, которые принадлежат этой группе инвесторов, достигла уже 46, в Москве и Московской области более 10. Затем они поставили перед собой цель выйти на омский рынок. В связи с этим в середине 2002 года в Омске была учреждена фирма "Омский Торговый Альянс", которую возглавил Алексей Воронов, ранее занимавший должность советника генерального директора "Омского бекона".

В конце 2003 года ООО "Омский Торговый Альянс" открывает два собственных магазина: один по улице 10 лет Октября в здании бывшего магазина "Товары для детей" (ныне супермаркет "Караван"), второй в Советском округе по улице 22 Апреля в здании бывшего продуктового магазина, именуемый гастроном "Эконом". Торговая площадь каждого, из которых составила около 700 кв. метров, а ассортимент около 7 тысяч наименований.

В настоящее время ООО "Омский Торговый Альянс" имеет защищенный проект по размещению в Омске супермаркетов. В планах компании открытие ещё порядка 15 магазинов. Пять из них компания намерена построить, другие должны будут разместиться на уже имеющихся площадях.

Кадровыми вопросами в ООО "Омском Торговом Альянсе" занимается служба персонала, в состав которой входит начальник отдела и два менеджера.

В функции начальника службы персонала входит:

* набор нового персонала и его расстановка по рабочим местам;
* разработка программ обучения и контроль за их выполнением;
* разработка программ аттестации сотрудников и контроль за их выполнением;
* руководство программами совершенствования управления;
* разработка рекомендаций, оказание помощи и консультирование по вопросам управления, продвижения, понижения в должности, перевода, увольнения, отпусков сотрудников;
* разработка рекомендаций и управление социальными программами, касающимися страхования, ухода на пенсию, выплат по болезни, прогрессивной системы заработной платы, кредитных союзов, пособий по безработице;
* разработка предложений и контроль выполнения планов по заработной плате;
* контроль выполнения кадровой политики компании;
* обеспечение поддержания нормальных отношений и связей между сотрудниками;
* управление программой безопасности;
* ведение дел сотрудников;
* обеспечение соблюдения компанией законодательства о труде;
* поддержание стабильности в кадровом составе;
* прогнозирование потребностей компании в людских ресурсах;
* установление и поддержание связей с общественными, религиозными и образовательными организациями, рассматривая их в качестве источника трудовых резервов.

Подбором и отбором персонала занимаются менеджеры, ответственные за найм работников.

В организации текучесть кадров в основном наблюдается среди продавцов, грузчиков и уборщиц. Как правило, работники, которые увольняются должны отработать 14 дней со дня написания заявления об уходе. В течение этого времени служба персонала занимается поиском претендентов. Организация решает вопросы возникшей потребности путем привлечения кандидатов со стороны. Для этого публикуются объявления в специализированных изданиях, таких как газета "Хочу работать", "Работа для Вас", "Работа и обучение". Обязательным условием является наличие резюме, которое может поступить в организацию при непосредственном посещении кандидата или на e-mail. После чего менеджерами организации анализируются все поступившие резюме, отсеиваются не подходящие кандидатуры и приглашаются на собеседование кандидаты, в большей степени отвечающие требованиям вакансии. Предпочтения отдается опыту работы в аналогичной или смежных должностях. Собеседование проводит менеджер, который знакомит претендента со спецификой деятельности организации, характером и условиями будущей работы. Затем для определения уровня профессиональных знаний, умений и навыков, задает различные вопросы, необходимые для профессиональной деятельности, например, для продавцов это могут быть вопросы на знание правил продажи определенных видов товаров, их ассортимента, потребительских свойств, основ мерчендайзинга. Профессионализм поведения определяют путем предложения претенденту описать порядок действий в определенной ситуации. Например, для продавцов или охранников предлагается ситуация: что нужно делать когда возникает подозрение, что один из покупателей имеет намерение пронести товар через узел расчета, не оплатив покупку. Т.е. менеджер старается строить беседу таким образом чтобы больше говорил кандидат на должность, что позволяет определить уровень развития профессиональных качеств претендента и общий уровень его развития. Если данный претендент отвечает ли установленным требованиям, то в конце собеседования претенденту на должность сообщается, что его кандидатура будет рассмотрена и в случае необходимости с ним свяжутся. Таким образом, организация формирует резерв претендентов, которые могут в будущем также рассматриваться как соискатели работы.

Далее рассматриваются кандидатуры лиц, наиболее отвечающих требованиям вакансии. Ещё раз просматриваются рекомендательные письма, послужной список, в случае необходимости, делаются звонки с прежнего места работы претендента либо по факсу отправляется запрос о претенденте.

После чего принимается решение о приглашении претендентов, как правило, это один- два человека. Повторное собеседование с кандидатом проводит директор- Гришанова Лариса Николаевна - она ещё раз просматривает предоставленные претендентами документы и принимает окончательное решение о найме конкретного претендента на работу, подписывает приказ о приёме на работу с испытательным сроком и трудовой договор, который продлевается в случае прохождения претендентом испытательного срока. Испытательный срок в организации для торгово - оперативного персонала и специалистов составляет 30 дней, а для руководителей до 180 дней с начала работы.

Руководство кампании считает, что залог успеха организации в целом зависит от хорошо подготовленных кадров, поэтому ООО "Омский Торговый Альянс" тесно сотрудничает с агентством "ТРИЭС-Консалтинг", на базе которого организация обучает своих продавцов, специалистов и руководителей различных уровней управления. Обучение происходит при помощи тренингов, например, таких как тренинг "Искусство продаж", тренинг "Различные аспекты управленческой деятельности супервайзеров", командообразующий тренинг, консал – тренинг для руководящего состава, семинары различной тематики для руководителей среднего и высшего уровня управления.

Список литературы

1. Н.Д. Антипова. Психологическое тестирование при подборе персонала.//Справочник кадровика.-№10-2004.-с.101-108.
2. Богатов Д., Кирилова Е. Увольнять или обучать? // Современная торговля.- М.-2004-№3- с. 85-89.
3. Васильченко Н.Г. Современная система управления персоналом. : Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО "Бизнес- школа " Интел-Синтез",2003.
4. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб пособие- М. : "Элит-200", 2003.
5. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. , Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала.: Учеб. пособие.- Ростов н/Дону: "Феникс", 2003.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент:3-е изд.,перераб. и доп.- М: ЮНИТИ,2002.
7. Егоршин А.П. Основы управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ,2003.
8. Корниенко В. Где ты , идеальный продавец? // современная торговля – М.- 2004- №4- с.34-40.
9. Макарова И.К. Управление персоналом- М: Юриспруденция, 2002.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия- М-Новосибирск: ИНФРА-М, НГАЕиУ,2000.
11. Мацкивская Ю. Купи или создай кадры. // Торговое оборудование. – М.- 2003 - №1-с. 52-54.
12. Мордовин С.К. Модульная программа №16 "Управление человеческими ресурсами", 2000.
13. Е.Е.Орлова. Совместная работа на общую цель. //Справочник кадровика.-№10-2004-с.81-87.
14. Пигин В.А. Начинающему директору по персоналу : с чего начать? /Справочник кадровика.-№12-2003.-с.99-104.
15. Пиримова В.Р. Разработка программы формирования кадрового резерва. //Справочник кадровика.-№5-2004.-с.110-116.
16. Самыгин С.И. Основы управления персоналом - Ростов н/Д: Феникс, 2001.
17. М.В. Сорокина Менеджмент торгового предприятия.- СПб: Питер,2003.
18. Сухов А Служба продаж: есть ли скрытые резервы? // текстильная промышленность. –М.- 2003- № 9-с.72-75.
19. Трудовой Кодекс РФ- СПб.: Издательский долм " Бизнес-пресса", 2002.
20. Травин В.В.,Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М: Дело, 2000
21. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры предприятия – М: Дело и сервис, 2001.
22. Управление персоналом организации./ Под ред. А.Я. Кибанова-М:ИНФРА-М,2003.
23. Управление персоналом предприятия/ Под ред Крылова А.А., Прушинского Д.И.- М:ЮНИТИ-Дана,2002.
24. Управление организаией./ Авт. Саакян А.К. и др.- Спб: Питер,2002
25. Чижов Н.А. Кадровые технологии.-М.: Экономика,2000.
26. Цыпкин Ю.Г. Управление персоналом.,2001.