Содержание

Глава 1. Теоретические аспекты комплектования кадрового состава организации.

1.1 Правовое регулирование кадрового обеспечения

[1.2. Особенности привлечения кандидатов в организацию](#_Toc185270576)

[1.3. Методы отбора и подбора кадров](#_Toc185270577)

Глава 2. Система кадрового обеспечения как элемент кадровой политики

* 1. Кадровая политика: сущность, подходы, основные направления
  2. Стратегия формирования кадровой политики торгового предприятия в условиях кризиса.

Глава 3. Анализ численности работников на торговом предприятии.

3.1 Краткая организационно - экономическая характеристика

деятельности предприятия торговли.

3.2 Анализ работников ООО "Карагандинский торговый дом" по уровню образования

Заключение.

Список литературы.

Введение

Современная система управления кадрами организации претерпевает радикальные преобразования вместе со всем казахстанским обществом. Необходимость таких преобразований вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производственных сил и трудовых ресурсов организации. Данная ситуация привела к тому, что, в настоящее время, становится актуальной проблема поиска новых подходов и принципов к управлению персоналом организации, а в частности к системе ее кадрового обеспечения.

Современная система кадрового обеспечения организации должна быть связана с разработкой и реализации политики, включающей планирование, отбор, наем, размещение трудовых ресурсов; адаптацию, обучение и подготовку работников; продвижение по службе, карьеру; методы и стимулирования труда; условия работы; формальные и неформальные связи; консультирование и переговоры; преодоление конфликтных ситуаций в коллективе.

Успешная программа по формированию системы кадрового обеспечения, на современном этапе, способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих пред организацией.

Эффективная система кадрового обеспечения призвана создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Она, также, позволяет руководителю получить необходимую информацию о работниках (квалификационная, половозрастная, национальная структура, и т.п.) с целью повышения производительности их труда.

Необходимо отметить, что современные условия жизнедеятельности предъявляют повышенные требования к построению и формированию системы кадрового обеспечения. Это, в первую очередь, проявляется в ее умении приспосабливаться к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы, а также, необходимости учитывать перспективы развития организации в целом.

Состав и структура кадров, требования к работникам, сегодня, во многом зависят от содержания и трудоемкости функций управления персоналом, а также от специфики деятельности конкретной организации.

Руководителю любого предприятия необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на эффективность всего трудового процесса. Поэтому, актуальным для руководителей, сегодня, становится вопрос планирования, формирования и учета состава и структуры кадров организации. Это позволит им определить возможности кадрового состава предприятия и эффективно использовать его.

Эффективное использование кадрового потенциала организации заключается в научно-обоснованной программе мероприятий по формированию системы кадрового обеспечения, которая, в свою очередь, поспособствовала бы совершенствованию состава и структуры кадров путем их более продуктивного отбора, обучения, переподготовки, а также мотивирования на достижение заданных целей.

Система кадрового обеспечения должна носить научный характер и иметь методологическую основу, а не опираться только на интуицию и опыт руководящего состава организации.

Структуру, данной курсовой работы, составляют три главы, каждая из которых подразделяется на параграфы, а также введение и заключение, включающие в себя анализ актуальности исследуемой проблемы, выводы и рекомендации.

В первой главе, данной работы, рассматриваются: теоретические аспекты комплектования кадрового состава организации.

Вторая глава посвящена системе кадрового обеспечения как элемент кадровой политики.

Третья глава посвящена практической деятельности торгового предприятия г. Караганды «Карагандинский торговый дом» ,анализу динамики численности и производительности труда.

В ходе работы над данной курсовой работой и использованием различных литературных источников было выявлено, что в Казахстане наука управления персоналом оформилась недавно. Поэтому управление кадрами организации, зачастую, осуществляется в основном на основе собственного опыта и интуиции руководителей-практиков. В Казахстане руководители еще не осознали необходимость научного управления персоналом организации и здесь немаловажную роль играет и тот факт, что ощущается нехватка литературы по данному вопросу, особенно адаптированной на Казахстанский рынок.

# Теоретические аспекты комплектования кадрового состава организации.

1.1 . Правовое регулирование кадрового обеспечения

Вся деятельность по работе с кадрами проводится в соответствии с Трудовым Кодексом РК от 15 мая 2007 года

Глава 4. Трудовой договор

Статья 28. Содержание трудового договора

1. Трудовой договор должен содержать:

1) реквизиты сторон:

фамилию, имя, отчество (если указано в документе, удостоверяющем

личность) работодателя - физического лица, адрес его постоянного места

жительства, наименование, номер и дату выдачи документа,

удостоверяющего личность, регистрационный номер налогоплательщика;

полное наименование работодателя - юридического лица и его

местонахождение, номер и дату государственной регистрации работодателя

- юридического лица, регистрационный номер налогоплательщика;

фамилию, имя, отчество (если указано в документе, удостоверяющем

личность) работника, наименование, номер, дату выдачи документа,

удостоверяющего его личность; индивидуальный идентификационный номер,

регистрационный номер налогоплательщика, социальный индивидуальный

код;

2) работу по определенной специальности, квалификации или

должности (трудовую функцию);

3) место выполнения работы;

4) срок трудового договора;

5) дату начала работы;

6) режим рабочего времени и времени отдыха;

7) размер и иные условия оплаты труда;

8) характеристику условий труда, гарантии и льготы, если работа

относится к тяжелым и (или) выполняется во вредных (особо вредных) и

(или) опасных условиях;

9) права и обязанности работника;

10) права и обязанности работодателя;

11) порядок изменения и прекращения трудового договора;

12) гарантии и компенсационные выплаты, порядок их выплаты;

13) условия по страхованию;

14) ответственность сторон;

15) дату заключения и порядковый номер.

2. По соглашению сторон в трудовой договор могут включаться и

иные условия, не противоречащие законодательству Республики Казахстан.

3. Положения трудового договора, ухудшающие положения работников

по сравнению с трудовым законодательством Республики Казахстан,

признаются недействительными.

Статья 29. Срок трудового договора

1. Трудовой договор может быть заключен:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не менее одного года, кроме случаев,

установленных подпунктами 3), 4) и 5) пункта 1 настоящей статьи.

В случае повторного заключения трудового договора с работником,

ранее заключившим договор на определенный срок не менее одного года, в

том числе при продлении срока трудового договора, он считается

заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение трудовых договоров на определенный срок в

целях уклонения от предоставления гарантий и компенсации,

предусмотренных для работников, с которыми трудовой договор заключен

на неопределенный срок.

В случае если при истечении срока действия трудового договора ни

одна из сторон в течение суток не потребовала прекращения трудовых

отношений, то он считается заключенным на неопределенный срок;

3) на время выполнения определенной работы;

4) на время замещения временно отсутствующего работника;

5) на время выполнения сезонной работы.

2. Трудовой договор на работу в должности руководителя

исполнительного органа работодателя - юридического лица заключается на

срок, установленный учредительными документами работодателя или

соглашением сторон. На такой договор не распространяются положения,

установленные пунктом 3 настоящей статьи.

3. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия,

договор считается заключенным на неопределенный срок.

Статья 54. Основания расторжения трудового договора по инициатив работодателя:

1. Трудовой договор с работником по инициативе работодателя может быть расторгнут в случаях:

1) ликвидации работодателя - юридического лица либо прекращения деятельности работодателя - физического лица;

2) сокращения численности или штата работников;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемо работе вследствие недостаточной квалификации;

4) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой

работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению

данной работы;

5) отрицательного результата работы в период испытательного

срока;

6) отсутствия работника на работе без уважительной причины в

течение трех и более часов подряд за один рабочий день (рабочую

смену);

7) нахождения работника на работе в состоянии алкогольного,

наркотического, психотропного, токсикоманического опьянения (их

аналогов), в том числе в случаях употребления в течение рабочего дня

веществ, вызывающих состояние алкогольного, наркотического,

токсикоманического опьянения (их аналогов);

8) нарушения работником правил охраны труда или пожарной

безопасности либо безопасности движения на транспорте, которое

повлекло или могло повлечь тяжкие последствия, включая травмы и

аварии;

9) совершения работником по месту работы хищения (в том числе

мелкого) чужого имущества, умышленного его уничтожения или

повреждения, установленного вступившим в законную силу приговором или

постановлением суда;

10) совершения виновных действий или бездействия работника,

обслуживающего денежные или товарные ценности, если эти действия или

бездействие дают основания для утраты доверия к нему со стороны

работодателя;

11) совершения работником, выполняющим воспитательные функции,

аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы;

12) разглашения работником сведений, составляющих государственные

секреты и иную охраняемую законом тайну, ставших ему известными в

связи с выполнением трудовых обязанностей;

13) повторного неисполнения или ненадлежащего исполнения

работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он

имеет дисциплинарное взыскание;

14) прекращения допуска работника к государственным секретам в

случаях, установленных законами Республики Казахстан;

15) представления работником работодателю заведомо ложных

документов или сведений при заключении трудового договора, если

подлинные документы или сведения могли являться основаниями для отказа

в заключении трудового договора;

16) нарушения трудовых обязанностей руководителем исполнительного

органа работодателя, его заместителем либо руководителем подразделения

работодателя, повлекшего причинение материального ущерба работодателю;

17) неявки работника на работу более двух месяцев подряд

вследствие временной нетрудоспособности, за исключением случаев

нахождения работника в отпуске по беременности и родам, а также если

заболевание входит в перечень заболеваний, для которых установлен

более длительный срок нетрудоспособности, утверждаемый Правительством

Республики Казахстан.

За работником, утратившим трудоспособность в связи с

производственной травмой или профессиональным заболеванием, место

работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или

установления инвалидности;

18) совершения работником коррупционного правонарушения,

исключающего в соответствии с судебным актом возможность дальнейшей

работы.

2. Для отдельных категорий работников настоящим Кодексом

предусмотрены дополнительные основания для расторжения трудовых

договоров по инициативе работодателя.

## Особенности привлечения кандидатов в организацию.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам. Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами. На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды: законодательные ограничения; ситуация на рынке рабочей силы; состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды: кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма…; образ организации – насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (таблица 1).

**Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Действия потенциального  кандидата** | **Задачи менеджера  по персоналу** |
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места | Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете. |
| Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.) | Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата. |
| Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д. | Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д. |
| Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур | Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры |
| Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности. |  |

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует следующая таблица 2.

**Таблица 2**

**Проектирование процедур приема и набора персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процедуры набора  на работу** | **Действия линейного менеджера (ЛМ)** | **Действия менеджера по персоналу (МП)** |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач и консультация у МП | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы |
| Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора | Принятие решения о политике набора, консультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение методов набора и консультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей |
| Изучение эффективности набора | Анализ затрат и выгод набора | Анализ затрат и выгод набора |

Источники привлечения кандидатов

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны.

Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.)

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны[[1]](#footnote-1).  
Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые внутренний источник набора персонала используют в трех случаях: при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров); при перераспределении персонала; при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

* повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
* повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
* смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно.

На представленных специалистов может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует следующая таблица 3.

**Таблица 3**

**Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Внутренние | Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть “семейственность” |
| Внешние | Возможность выбора из большого числа кандидатов.Новые люди – новые идеи и приемы работы | Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:  
сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;  
структурная реорганизация или использование новых схем производства;  
временный наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу.

Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через “отборочное сито” (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации.

С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, “под которых” подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору[[2]](#footnote-2).

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы.

Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

## Методы отбора и подбора кадров.

Общий контроль над политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства организации в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Основная задача отбора – найти такого сотрудника, который сможет решить поставленные перед ним задачи, внести свой вклад в достижение стратегической цели организации[[3]](#footnote-3).

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору кадров, являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов[[4]](#footnote-4). При подборе кандидатов на вакантную должность менеджера целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в таблице 4, так как к кандидатам на должность менеджера предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств. Данная методика рекомендуется для найма кандидатов на руководящие должности.

**Таблица 4**

**Методы оценки и отбора персонала**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оцениваемых качеств** | **Методы оценки и отбора** | | | | | |
| Анализ анкетных данных | Психоло­гическое тестиро­вание | Оценочные деловые игры | Квалифи­кационное тестиро­вание | Проверка отзывов | Собесе­дование |
| 1. Интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3. Профессиональн. знания и навыки | + |  | + | ++ | + | + |
| 4.Организаторские способности и навыки | + |  | ++ | + | + | + |
| 5.Коммуникативные способности и навыки |  | + | ++ |  |  | ++ |
| 6. Личностные способности  (психологический портрет) |  | ++ | + |  | + | ++ |
| 7. Здоровье и работоспо­собность | + |  | + |  | + | ++ |
| 8. Внешний вид и манеры |  |  | + |  |  | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую ра­боту в данной организации) |  | + | ++ |  |  | ++ |

Условные обозначения:

*++ (наиболее эффективный метод);*

*+ (часто применяемый метод).*

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Отбор персонала можно представить в следующем виде: определение правил отбора; первичный отбор; собеседование с менеджером по персоналу; справки о кандидате; собеседование с руководителем подразделения; испытание; заключение трудового соглашения. Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а также выделить ключевые позиции сравнения претендентов[[5]](#footnote-5).

Первичный отбор начинается с анализа списка и докумен­тов кандидатов. Его цель – отсеять тех, кто не обладает мини­мальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Каждая организация вправе устанавливать свои требования к документам претендентов. Наиболее распространенными методами первичного отбо­ра являются: анализ анкетных данных, тестирование, экспер­тиза почерка.

Анализ анкетных данных является самым простым, деше­вым и достаточно эффективным методом первичного отбора. Недостаток метода - в его ориентации на прошлые заслуги кан­дидата, что не позволяет выделить настоящий и будущий по­тенциал работника. Чаще всего для документирования анкет­ных данных используются:

1) личный листок по учету кадров;

2) справку-резюме с перечислением профессиональных и мо­ральных характеристик кандидата. Если личный листок по учету кадров ориентирован более на выявление общественно значи­мых фактов из жизни кандидата, то справка-резюме – профес­сиональных, а также на предыдущем опыте работы.

Тестирование используется как для определения уровня про­фессиональных знаний, так и для выявления моральных качеств претендентов. Достоинство этого метода первичного отбора в том, что оценивается настоящая, сегодняшняя компетенция кан­дидата с учетом особенностей организации и будущей должно­сти.

Недостаток – высокие издержки, необходимость сторон­ней помощи в составлении и обработке тестов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. В последнее время тестирование завоевывает все большую популярность у менеджеров по персоналу крупных компаний. Например, в некоторых компаниях, делающей акцент на подборе персонала самого высокого каче­ства, все кандидаты на руководящие должности проходят через три теста: тест типа личности, тест аналитических способнос­тей, тест логического мышления[[6]](#footnote-6).

Экспертиза почерка получила особо широкое распрост­ранение во Франции. Этот метод является разновидностью тестирования, но требует меньших затрат. Он основан на те­ории, что почерк человека выступает отражением личности. Такая оценка кандидатов очень спорная и потому метод ис­пользуется в качестве дополнительного и не имеющего ре­шающее значение.

После первичного отбора составляется список кандидатов наиболее соответствующих требованиям организации. Все ос­тальные уведомляются о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на искомую должность.

На следующем этапе отдел человеческих ресурсов прово­дит индивидуальное собеседование (интервью) с отобранны­ми кандидатами. Это очень ответственный этап и потому мно­гие фирмы уделяют ему большое внимание. Важно понять, что собеседование – двусторонний процесс.

Менеджер по персоналу должен предоставить кандидату мак­симально объективную и полную информацию об организации, чтобы избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходят­ся с потенциальными возможностями фирмы. Кроме того, каж­дая организация, коллектив имеет собственную культуру, цен­ности, ритуалы, стиль поведения сотрудников. Эти мировоззрен­ческие характеристики, позиции могут не совпадать у канди­дата и руководства, персонала фирмы.

Наиболее распространенным видом собеседования являет­ся собеседование «один на один». Однако сегодня используют­ся и другие виды, когда один менеджер по персоналу встреча­ется с несколькими кандидатами, чтобы пронаблюдать их по­ведение в такой стрессовой ситуации. Или несколько предста­вителей организации – на одного кандидата, что придает объек­тивности оценке и качество интервью.

Завершение собеседования происходит только после получения интервьюером всей необходимой информации. Для этого достаточно подать стандартные невербальные сигналы окончания беседы, например, предложить задать последний вопрос. Затем поблагодарить кандидата и объяснить порядок дальнейшего отбора, а также поддержания связи. Оценка кандидата должна быть произведена сразу после собеседования, иначе острота восприятия, атмосфера собеседования будут утеряны. Результаты собеседования документируются с помощью специальных форм оценки кандидатов.

Следующим этапом отбора становится получение справок о кандидате. Широко распространены письменные рекомендации людей, знающих кандидата по совместной работе, учебе, совместной работе, учебе, занятиям спортом и т.д. Как правило, такие рекомендации содержат исключительно положительные отзывы. Поэтому очевидна изрядная субъективность таких оценок. Наведение справок в организациях, указанных претендентом, обезопасит фирму от нечестных кандидатов, «завысивших» свою бывшую должность, или указавших несуществующую организацию.

Собеседование с руководителем подразделения проводится с целью уточнения профессиональные качества кандидата и оценки того, насколько совместим кандидат и коллектив фирмы, отдела. Кроме того, линейный руководитель предоставляет кандидату подробную информацию о своем подразделении, вакантной должности и должностных обязанностях.

После этого собеседования принимается решение о том, какой кандидат в наибольшей степени подходит организации. Но для самого кандидата отбор на этом не заканчивается. Испытательный срок является последним экзаменом для кандидата и менеджера по персоналу. Он показывает не только профессиональную пригодность кандидата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств.

Обычно процедура приёма на работу состоит из нескольких этапов[[7]](#footnote-7). Среди них – объявления об имеющихся вакансиях и требованиях, предъявляемых к претенденту, рассмотрение и подбор резюме, собеседование с соискателями и выбор из них наиболее подходящего. Часто для одного и того же кандидата на должность проводится несколько встреч с руководителями разных служб и уровней.

Цель – привлечь как можно более квалифицированного и перспективного сотрудника, сделать удачный выбор. А для этого необходимо получить адекватную информацию о кандидате, об опыте его прежней деятельности, образовании, способностях и интересах, отношении к работе и компании в целом, социальных ценностях и чертах характера.

Но самое трудное и ответственное состоит в том, чтобы правильно и без предвзятости оценить, справится ли кандидат с возлагаемыми на него должностными обязанностями, сможет ли он содействовать развитию бизнеса компании.

2. Система кадрового обеспечения как элемент кадровой политики

2.1 Кадровая политика: сущность, подходы, основные направления

Корни управления людьми уходят глубоко в историю человеческого общества, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций – племен, общин и т.п. По мере экономического развития и появления крупных организаций, за рубежом, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организации были созданы особые подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы кадров. Возникнув в 20-30 гг. ХХ века функциональные отделы долгое время играли в организациях подчиненную роль, выполняя в основном роль, связанную с ведением документации, разборов конфликтов в суде и т.п. В 60-70 гг. ХХ века американские школы бизнеса расширили круг дисциплин, связанных с человеческими ресурсами. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами. Утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение статуса отделов кадров и одновременное появление таких новых направлений деятельности как разработка кадровой политики, внутриорганизационные коммуникации и т.п.

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций еще более возрастает. Создавшиеся в 80-90 гг. ХХ века сложные экономические условия на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появления нового подхода к персоналу организации. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс организации. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, которыми надо грамотно управлять, создавая условия для их развития, вкладывать в них средства.

Таким образом, инновационный характер деятельности организаций конца ХХ – начала ХХ1 веков, приоритетность вопросов качества товаров и услуг, изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Отсюда главный стратегический курс нынешнего руководства организаций должен быть направлен на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, предоставление им условий для расширения знаний и т.п. Поэтому происходит преломление традиционных взглядов управленческого персонала, опирающихся на интуицию и опыт на более научный, позволяющий разработать четкую кадровую политику, способствующую более эффективному использованию трудовых ресурсов. (59)

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики можно реализовать, основываясь на основных элементах кадрового менеджмента, позволяющих согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

Итак, современная кадровая политика должна быть направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение производительности труда посредством улучшения условий работы, улучшения отношений в организации между руководством и подчиненными.

Существует ряд принципиальных принципов, составляющих основу кадровой политики:

* демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
* знание отдельного человека, его потребностей;
* справедливость соблюдения равенства и последовательность действий в отношении персонала.

Исходными положениями политики в области управления персоналом являются:

* политика кадрового обеспечения – предполагает обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных условий работы, безопасности, возможности продвижения;
* политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли лучше исполнять свои обязанности и подготовиться к продвижению;
* политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других местах, определяемой способностями, опытом, ответственностью;
* политика производственных отношений – установление определенных процедур для простого решения трудовых разногласий;
* политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей: социальные условия, созданные в организации желанны для работника и выгодны для предприятия.

Каждое из этих направлений требует точного выполнения посредством охвата таких объектов, как:

* обеспечение ( анализ рабочих мест, планирование ресурсов, методы найма, продвижение по службе, отпуска, увольнение и т.п.);
* обучение (проверка новых работников, практическое обучение, развитие и т.п.);
* оплата труда (ставки, учет различий в отношении к делу, учет изменения внешних факторов и т.п.);
* трудовые отношения (стиль руководства, формирование организационной культуры и т.п.);
* благосостояние (пенсии, пособия, жилье, различные услуги, помощь в решении жизненных проблем, отдых, общественная деятельность).
  1. . Стратегия формирования кадровой политики предприятия в условиях кризиса.

Каждый знает, что ему делать и делает это. Все идут в одну сторону. Каждый человек должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработки навыков до автоматизма. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется обычно «сама собой».

Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности. Более успешны такие организации в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, и плохо адаптируются к изменениям. Наиболее характерен такой тип для производства «долгоживущей» продукции, где стабильность и стандартность производства важнее гибкости и внедрения новшеств.

Следует отметить, что нет идеальной системы, у каждой из них свои достоинства и свои недостатки. Речь может идти о большем или меньшем соответствии формально требуемой культуры (исходя из технологии и специфики деятельности, оценки окружения и истории организации) той системе, которая реально существует. Обычно эта культура является оригинальной смесью из приведенных выше типов из которых один или два доминируют (именно они определяют ведущие ценности, задают стратегические цели). Кроме того, отдельные структурные элементы (подразделения) могут отличаться по тому, какая культура в них является доминирующей. Наконец, различные стадии деятельности организации могут регулироваться правилами, характерными для разных типов культур. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (особенность ролевой культуры), и к соображениям выгоды (культура задачи), и к установлению властей, суда и другим социальным институтам (власти), и к мнению большинства заинтересованных участников, часто приводя развернутую аргументацию для убеждения противников (культура задачи и культура личностной инициативы).

Ради долгосрочных целей выживания фирма может пожертвовать всем, но только не выпестованными за долгие годы людьми.

Стратегия деятельности предприятия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности организации.

Существует два типа кадровых стратегий. Во-первых, это стратегии организации, главным продуктом деятельности которых являются сами кадры, например, учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися.

Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее.

1. Анализ численности работников на торговом предприятии.

3.1 Краткая организационно - экономическая характеристика

деятельности предприятия торговли.

Общество с ограниченной ответственностью «Карагандинский торговый дом» зарегистрирован в г.Караганде в сентябре 2008года.

Имущество общества составляют Уставный капитал, ценные бумаги, основные фонды, оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе.

Уставный капитал Общества составляется из стоимости вклада его Учредителя. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Размер уставного капитала составляет – (шестьдесят тысяч) рублей. Доля учредителя общества составляет 100%.

ООО «Карагандинский торговый дом» имеет один магазин, работающий с10 ч. до 20 ч., без перерыва на обед, без выходных, общей площадью –315 кв.метров и торговой площадью 235 кв.метра.

По организационно-правовой форме торговое предприятие является частным предприятием, основанным на личной собственности физического лица с правом найма рабочей силы, что вытекает из устава предприятия.

Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора , регулируются законодательством РК о труде. Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия.

Предприятие торговли, как объект управления в системе менеджмента имеет линейную организационную структуру, т.е. горизонтальное разделение труда. На основании должностных инструкций ООО «Карагандинский торговый дом» рассмотрим полномочия и обязанности отдельных работников.

Директор

Главный бухгалтер

Товаровед

Продавец-кассир

Грузчик

Уборщик

Старший продавец.

3.2 Анализ численности работников по половозрастному составу в торговом предприятии.

Заключение

Осознание значения реализации мероприятий по кадровому обеспечения персонала организаций, сегодня просто необходимо, поскольку эффективность работы всей организации зависит от качества работы ее сотрудников.

Данная курсовая работа показала, что для успешного функционирования организации нужно разработать эффективную систему кадрового обеспечения организации, позволяющую в полной мере использовать имеющийся в учреждении кадровый потенциал.

Система кадрового обеспечения включает в себя следующие элементы: планирование потребности в кадрах; набор, отбор кадров; развитие кадров; оценка кадров. И только сбалансированная работа по всем вышеуказанным элементам позволит создать условия для повышения профессионального уровня и мотивации более высокой производительности труда персонала.

Однако, необходимо отметить, что в Казахстане уделяют недостаточно внимания вопросам кадровой политики, а в частности, системе кадрового обеспечения организации. Зачастую, кадровое обеспечение осуществляется на основе интуиции и опыта руководителей организаций, совсем не опираясь на теоретические разработки в данной области. Но, учитывая тот факт, что организация функционирует благодаря работающим в ней людям, становится ясно, что возникает необходимость более серьезного рассмотрения вопроса, которому и посвящена данная курсовая работа.

Поэтому целью курсовой работы явилось доказательство необходимости формирования эффективной системы кадрового обеспечения организации.

Анализ системы кадрового обеспечения проводился на примере конкретного учреждения, а в данном случае «Карагандинский торговый дом» г Караганды.

В целом работа доказывает необходимость научного подхода к формированию системы кадрового обеспечения организаций. Это демонстрирует значимость проделанной работы и позволяет утверждать, что система кадрового обеспечения организации нуждается в дальнейшем, еще более глубоком, рассмотрении и более серьезном внимании к ней казахстанских руководителей-практиков.

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)