Содержание

[Введение](#_Toc249201905)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_3

[1. Планирование персонала как часть стратегического плана предприятия](#_Toc249201906)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

[1.1 Сущность, цели и задачи кадрового планирования](#_Toc249201907)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

[1.2 Определение потребности в персонале](#_Toc249201908)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_11

2. Анализ кадровой политики Деденепского ПО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 17

[Список источников и литературы](#_Toc249201911)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_26

## Введение

Основой эффективного управления предприятием является всесторонняя оценка бизнеса. Рассмотрению и анализу подвергаются следующие "области результатов": изделия (услуги); рынки (потребители, конкуренты и каналы сбыта); соотношение вклада "областей результатов" в части доходов и долей расходов, которые они вызывают; позиция руководства и перспективы каждой "области результатов"; выделение каждой области основных ресурсов. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций. Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

В 90-х годах ХХ в. в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций. Ведь для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать наиболее приемлемую и адаптированную стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в где оно намерено осуществлять свою деятельность, что связано с обеспечением равновесия между кратко- и долгосрочной прибыльностью.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности предприятия, способной многократно повысить его эффективность. Методологически - это сфера управления кадрами и социальным развитием коллектива. Большую часть объема работ по управлению кадрами выполняют линейные руководители. Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным движением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что стратегическое управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации этих ценностей. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Отсюда вытекает одна из основных задач при разработке стратегии предприятия - планирование персонала с целью обогащения труда и производственного развития работников предприятия.

Методологической основой структуры работы и логической связи в ней вопросов найма и отбора персонала предприятия в современных условиях послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области стратегического и финансового менеджмента, психологии управления, маркетинга и менеджмента, теории анализа хозяйственной деятельности. При написании работы использовались учебные пособия и учебники, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

## 1. Планирование персонала как часть стратегического плана предприятия

## 1.1 Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все "человеческие" аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом позволяет согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей в рамках реализации стратегии предприятия.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, обеспечивать эффективность труда и отвечать требованиям создания условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения целей организации. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов работников организации.

Важно иметь в виду, что кадровое планирование эффективно тогда, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные: о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потере времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, продолжительность отпусков); о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями.

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Информация о персонале должна отвечать требованиям:

простоты - это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;

наглядности - сведения должны дать возможность быстро определить главное, например таблицы, графики, цветное оформление материала;

однозначности - сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;

сопоставимости - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах;

преемственности - сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов формы представления;

актуальности - сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников (табл. 1). Одна из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров - планирование трудовой адаптации, основа которого - постепенная врабатываемость работника в новых профессиональных и социально-экономических условиях труда. Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях разных стран.

В Японии наем персонала осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей на многих японских предприятиях политикой "пожизненного найма", а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо фирмы готовится как специалист "широкого профиля", обладающий в большей степени общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что овладение конкретными навыками труда - это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей - за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса за замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
| Внутренние источники привлечения персонала | |
| появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве) | возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя |
| претендентов на должность хорошо знают в организации | ограниченные возможности для выбора кадров |
| претендент на должность знает данную организацию | появление панибратства при решении деловых вопросов, так как еще вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами |
| сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда) |
| быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации | нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации |
| низкие затраты на привлечение кадров |
| рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендента) | снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя |
| высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией |
| освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации | количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах |
| "прозрачность" кадровой политики |
| возможность целенаправленного повышения квалификации персонала | удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами |
| появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров |
| решается проблема занятости собственных кадров |
| повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом |
| Внешние источники привлечения кадров | |
| более широкие возможности выбора появление новых импульсов для развития организации новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах | более высокие затраты на привлечение кадров высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров ухудшается социально-психологический климат в организации высокая степень риска при прохождении испытательного срока плохое знание организации длительный период адаптации блокирование возможностей служебного роста для работников организации |

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для них социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации (по инициативе работника, по инициативе работодателя, в связи с выходом на пенсию). Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей службы управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчения перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Отношение организации к пожилым сотрудникам является мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые бы не становились причиной профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, достойные человека. Особое внимание следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и реальными возможностями.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и самоподготовке, позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: отсутствием прямой зависимости между затратами на персонал и производительностью труда; внедрением новых технологий, которые предъявляют более высокие требования к квалификации персонала (он становится более дорогим); изменением законов в области трудового права, появление новых тарифов и общее повышение цен.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная зарплата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку и повышение квалификации; расходы, на жилищно-бытовое и культурное обслуживанием, здравоохранение, отдых, приобретение спецодежды. Следует планировать расходы на охрану труда, создание более благоприятных условий труда, здорового психологического климата. Если в организации большая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, брак и простои, повышается уровень заболеваемости и т.д. Все это ведет к увеличению расходов на персонал.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

## 1.2 Определение потребности в персонале

Определение потребности в персонале - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

штатного расписания организации, где фиксируется состав должностей;

документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов: системы целей как основы оргструктуры управления; общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; штатного расписания; должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Следует отметить, что принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике, не наблюдается. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале [11.149 - 158].

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе принято название "агрегат-метод", показывающее зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают, исходя из норм обслуживания. В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через нормы управляемости. В качестве общих рекомендаций по их установлению можно принять следующие:

для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса норма управляемости должна лежать в пределах 5-7 человек;

для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости должна лежать в пределах 10-12 человек;

в любом случае норма управляемости не должна превышать 15-17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым.

Применяемый в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в учение планового промежутка времени из-за: болезни; очередного или дополнительного отпуска; отпуска по учебе; прочих уважительных причин. Указанный коэффициент пересчета можно определить, исходя из баланса полезного фонда времени одного работника для планового календарного промежутка времени, через отношение числа фактических рабочих дней к общему числу календарных рабочих дней.

Для расчета численности персонала можно использовать также некоторые статистические методы. Их условно делят на две основные группы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты. Наиболее часто применяются следующие методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна. Например, при расчете численности ремонтного персонала используются следующие данные: объемы производства за прошедший год; трудоемкость ремонта за этот период. На основе таких данных рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала. В другом случае это может быть зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено. Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции.

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на: простую оценку; расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки. В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы вот дельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком здесь является то, что при определенных обстоятельствах Групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка, известная в практике как метод Дельфи. Суть ее состоит в том, что первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.

При расчете потребности в кадрах следует учитывать, что она формируется по трем основным направлениям:

потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;

покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;

покрытие внепланового выбытия персонала.

К плановому выбытию персонала относятся:

сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства или услуг;

направление сотрудников в длительную командировку (на обучение, стажировку и т.п.);

уход на длительный период в отпуск по уходу за детьми и т.п.

В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся, как правило, причины увольнения работника по собственному желанию. В этом случае планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о численности работников, уволенных по указанным причинам за последние 3-5 лет.

# 2. Анализ кадровой политики Деденевского ПО

Одно из центральных место в политике любой компании занимают проблемы обеспечения кадрами. Руководство должно тщательно контролировать прием и переподготовку работников в зависимости от задач организации.

Контрактная система найма работников, организации и оплаты труда призвана обеспечить сочетание интересов работника, трудового коллектива и собственника имущества предприятия.

По Трудовому Кодексу РФ «Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя. (часть первая в ред. Федерального закона от 30.06. 2006 N 90-ФЗ)"

В Деденевское ПО со всеми штатными сотрудниками заключены трудовые договоры. При приеме на работу директор проводит собеседование с кандидатами и самостоятельно принимает решение исходя из объективных оценок. Принятым на работу устанавливается испытательный срок согласно ТК РФ.

На рассматриваемом предприятии вопрос о подборе кадров решается так: директор сам беседует с каждым кандидатом, которые, в свою очередь, проходят предварительное собеседование с начальниками подразделений или бригадирами. Анкетирование с кандидатом, принимаемым на должности рабочих, на предприятии не применяется.

Рассмотрим Порядок приема на работу сотрудников торгового дома:

«3.3. Трудовой договор заключается в письменной форме, с указанием должности (профессии), места работы, оклада (разряда оплаты труда, доплаты, компенсационных выплат), даты возникновения трудовых отношений, режима рабочего времени, обязательств администрации, срока действия договора и других необходимых данных.

При приеме на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:

паспорт;

трудовую книжку;

документ об образовании (ученой степени, ученом звании и др.);

страховое свидетельство (пластиковая карточка пенсионного страхования);

заявление о приеме на работу;

трудовой договор, предложенный управлением кадров;

фото 3х4 (3 шт);

Работнику при поступлении на работу в ООО «ТД Купец» необходимо:

пройти инструктаж по технике безопасности и правилам охраны труда;

пройти медкомиссию.

3.5. Прием на работу может осуществляться как без прохождения испытательного срока, так и с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3-х месяцев. »

Основные правила приема на работу соответствуют требованиям ТК РФ, но на практике не всегда проводится инструктаж по технике безопасности, не разъясняются права и обязанности сотрудников, не проводится разъяснения пунктов трудового договора. Рядовые сотрудники плохо представляют себе, на основании каких документов они работают в организации. Начальники подразделений субъективно оценивают способности каждого работника, исходя из результатов его работы. Как такового кадрового резерва в Деденевском ПО не ведется. Можно признать, что кадровая политика организации неразвита. Порядок приема сотрудников, перевода, увольнения и т.д. соответствует законодательству РФ. Но как таковая программа управления кадрами и кадровым потенциалом отсутствует полностью.

Таким образом, анализ Деденвского ПОпоказал, что предприятие имеет качественный кадровый состав, обладает хорошей системой мотивации сотрудников, имеет руководство с высокими организационно-коммуникативными навыками.

Но на предприятии отсутствует система управления кадровым потенциалом, структура управления не соответствует целям активного роста, которые ставит перед торговым домом руководство. Поэтому для достижения стратегических целей предприятию необходимо:

разработать проектоориентированную структуру управления персоналом;

разработать новую систему управления персоналом торгового дома, ориентированную на мотивацию сотрудников.

Проведя анализ управленческой деятельности в Деденевское ПО рекомендую следующие изменения в организационной структуре управления

создание отдела маркетинга;

создание отдела производства;

создание отдела снабжения.

Создание отдела маркетинга необходимо, так как функции маркетинга возложены на заместителя руководителя по торговле, что влечёт большую нагрузку и невыполнение всего спектра маркетинга в организации. Учитывая данные обстоятельства в условиях динамично развивающегося предприятия необходимо создать маркетинговый отдел во главе с заместителем руководителя по маркетингу. Целью создания отдела является проведение систематических исследований внутренней и внешней среды организации. Основной задачей отдела является создание информационных ресурсов на основе маркетинговых исследований и анализа, дающих возможность:

оптимизировать товарные потоки;

минимизировать расходы материальных и нематериальных ресурсов;

дать реальную оценку возможных рисков при разносрочном планировании дальнейшей деятельности организации.

Для стабильной работы торговых и производственных структур необходимо создание отдела по обеспечению. Отдел должен решать задачи по обеспечению организации:

транспортом;

содержание и проведения текущего ремонта:

оборудования, энергохозяйства, коммуникаций, зданий и сооружений.

Все эти мероприятия позволят более эффективно выстроить структуру управления и мотивировать работников к повышению производительности труда.

Планирование подбора и оценки работы кадров на предприятии

Сегодня торговля занимает доминирующее положение в производственной сфере. Это связано с тем, что потребности населения постоянно возрастают, а фактические возможности их реализовать не могут быть удовлетворены. При этом сфера торговли с позиции экономической теории выполняет одну из важнейших задач - насыщение рынка товарами и услугами.

В рамках данного отношения функционирует современный имидж и восприятие торговли. Уточним, что напрямую сфера торговли позиционирована не только широким спектром товаров и услуг, но и персоналом, непосредственно осуществляющим локализованные операции. Именно эта составляющая торговых организаций является самым проблематичным звеном хозяйствования, что отражает специфику функционирования рынков труда, товаров и услуг.

На уровне человеческих ресурсов в торговой сфере в настоящее время значительно обострились проблемы развития организации сбытовой деятельности. В связи с этим можно выделить следующую негативную динамику торговых кадров:

1) снижение культурного уровня персонала;

2) снижение образовательного уровня персонала;

3) снижение профессионального уровня персонала;

4) низкая мотивация и самомотивация персонала. Рассмотренные негативные аспекты в совокупности приводят к дефициту лиц, обладающих необходимой квалификацией, личностными особенностями, профессиональными навыками и опытом работы в торговой сфере. Тем самым развитие торговли не может быть обеспечено необходимым для этого персоналом. Результативным выходом из сложившейся ситуации является самостоятельное формирование, «выращивание» персонала в рамках конкретной организации.

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь четкую цель и продуманную стратегию своего развития. В зависимости от выбранных целей вырабатывается стратегия – программа действий, определяющая развитие организации, и соответствующая модель управления.

Система управления персоналом включает в себя множество направлений или подсистем, в том числе систему подбора и адаптации персонала в организации.

Одной из важнейших задач в области управления персоналом является обеспечение бизнес-процессов человеческими ресурсами. В условиях растущей конкуренции на российском товарном рынке многие компании столкнулись с проблемой правильно организованного поиска квалифицированного персонала. Значимость данной кадровой технологии заключается в том, что от грамотности ее проведения зависит качество рабочего персонала, и, как следствие, товародвижения. Это обосновано тем, что продажа является маркетинговой задачей, включающей в себя непосредственный контакт с покупателем, т.е. рекламу, продвижение товара и индивидуальную торговлю, что позволяет непосредственно взаимодействовать покупателю и продавцу. Эта двухсторонняя связь помогает продавцу определить потребности покупателей, уровень обслуживания, информационной обеспеченности и презентабельности компании в целом.

Таким образом, эффективное управление торговым персоналом является необходимым элементом перехода организации от имеющейся системы управления, ориентированной на производство, к системе управления, ориентированной на покупателя.

Необходимо отметить, что набор работников - одна из базовых технологий формирования торгового персонала, основное его назначение заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация отбирает человека, соответствующего требованиям должности или рабочего места. Для получения наибольшего эффекта от привлечения кандидатов необходимо четко представлять, что такое набор, какие факторы влияют на его проведение, из каких источников выгодно набирать кандидатов, в чем заключаются их специфика в сфере торговли. Необходимо также учитывать фактор затрат ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, информационных), которые потребуют данные мероприятия от организации, и в соответствии с этим определить общую логическую схему действия.

Технологию набора кадров можно представить в виде следующей схемы:

В соответствии с данной схемой служба по персоналу (отдел кадров) реализует технологию набора кадров. Однако на любой стадии ее реализации могут возникнуть корректирующие мероприятия, возможен также переход к предыдущему этапу. Это объясняется динамикой развития торговой сферы деятельности, неустойчивостью экономики страны и спецификой рынка труда.

В Деденевском ПО применяется подобная технология подбора кадров за исключением модуля «Первичный отбор кадров» (ввиду обычно небольшого числа претендентов на вакансию все кандидаты сразу приглашаются на собеседование).

Следует отметить, что процедура отбора торгового персонала непосредственно зависит от специфики организации. Ранее нами был рассмотрен отбор торгового персонала как отвлеченное понятие, применимое на практике при определенной доле трансформации в конкретной торговой организации.

В соответствии с обозначенной необходимостью учета специфики торговых организаций сформулируем их классификацию. Ее основанием является способ подбора персонала. Тем самым можно определить такие три вида торговых организаций, как:

Частные или малые торговые организации. В силу своих небольших размеров введение должности специалиста по управлению персоналом нецелесообразно, поэтому вопросами подбора персонала занимается непосредственный ее руководитель;

Торговые организации, использующие услуги консалтинговых организаций, кадровых агентств или других сторонних организаций. В данном случае обращение при подборе к сторонним организациям вызвано различными причинами, например необходимостью повышения качества подбора персонала, невозможностью его осуществления штатным специалистом по управлению персоналом;

Торговые организации, имеющие в штате специалиста по управлению персоналом, который и осуществляет подбор.

Предложенная классификация является относительной, но в полной мере позволяет отследить специфику отбора торгового персонала в зависимости от определенного вида торговой организации.

Специфика отбора в частных или малых торговых организациях, не обладающих штатным специалистом по управлению персоналом, заключается в том, что этими вопросами занимается непосредственный руководитель. Естественно, что в данном случае используются все этапы, рассмотренные раннее. Отметим, что при выборе методики оценки кандидатов основными факторами являются необходимые организационные и финансовые ресурсы, а также период времени для их реализации. Основным методом целесообразно использовать собеседование. Также этап принятия окончательного решения о приеме на работу кандидата исключается, так как его реализует один человек. В данном случае основным принципом использования рассмотренной методики подбора торгового персонала является ее упрощение и максимально возможное снижение требуемых финансовых и организационных ресурсов.

Специфика отбора торгового персонала в торговых организациях, использующих услуги консалтинговых организаций, кадровых агентств или других сторонних организаций, заключается в том, что все рассмотренные этапы для них не являются необходимыми для реализации. Роль специалиста по управлению персоналом замещается сторонним лицом, но при этом в рамках организации целесообразно провести собеседование по рассматриваемой схеме и методике. Возможность использования сторонних специалистов повышает не только эффективность отбора, но и его финансовые и организационные затраты. Реализовать это способны крупные торговые организации, нуждающиеся в высококлассных специалистах, но вопросы подбора персонала для которых проблематичны.

Относительно отбора торгового персонала в организациях, имеющих в штате специалиста по управлению персоналом, который и осуществляет подбор, можно сказать, что он полностью соответствует процедуре подбора кадров, рассмотренной ранее.

Далее рассмотрим следующую составляющую системы эффективного управления кадрами торгового предприятия – систему оценки персонала, которая необходима для регулярного получения информации об уровне компетентности сотрудников. На основании сведений, которые отдел кадров получает в ходе оценочных процедур, принимаются дальнейшие управленческие решения в области работы с кадровым резервом, управления карьерой сотрудников, ротации, а также мотивации, обучения и развития персонала. Комплексный подход к оценке персонала подразумевает оценку сотрудников на всех уровнях служебной иерархии - от рядовых работников до руководящего состава.

В методологии оценки работников разных иерархических уровней нет принципиальных различий. Различается лишь состав экспертов, участвующих в процедуре оценки

Выделяют две формы оценки персонала: постоянную (регулярную) и периодическую (см. таблицу 6). К первой относятся ежеквартальные и ежегодные оценочные собеседования по результатам работ за период (квартал, год) и собеседование по компетенциям (в компании разработана корпоративная модель компетенций).

Постоянную оценку своих подчиненных проводят непосредственные руководители. Задача кадровой службы - организация и координация этих мероприятий, а также использование результатов этих собеседований в оценке кадрового резерва и аттестации. К периодической форме оценки персонала относятся полуструктурированное интервью по резюме, интервью по компетенциям, тестирование (профессиональное и психологическое), анкетирование и ассесмент-центр. Рассмотрим эти методы оценки подробнее:

Полуструктурированные интервью по резюме чаще всего применяются в ходе собеседования с кандидатами на вакантные должности (чаще всего на позиции специалистов и руководителей среднего уровня). Такое интервью сочетает заранее подготовленные вопросы (как в структурированном интервью) и свободный порядок проведения (как в свободном собеседовании). Полуструктурированное интервью предполагает как открытые вопросы, на которые соискатели дают развернутые ответы, так и тестовые вопросы с вариантами ответов.

Такая структура помогает не уклоняться от темы интервью и в то же время позволяет вести беседу в гибком русле. В результате отдел кадров получает более развернутую информацию (по сравнению с представленной в резюме) об опыте кандидата, выполняемых им функциях, причинах поиска новой работы и многом другом. Это позволяет принять взвешенное решение о дальнейшем взаимодействии с этим кандидатом (проводить ли тестирование, приглашать ли на следующий уровень собеседований и т.д.)

Интервью по компетенциям позволяет прогнозировать успешность кандидата или сотрудника при решении профессиональных задач, что необходимо для построения индивидуальных планов развития и принятия решений о возможных перемещениях сотрудника на новую должность. В среднем интервью по компетенциям с одним человеком занимает от 40 минут до полутора часов.

Для оценки профессиональных знаний создается база профессиональных тестов, которая периодически обновляется и пополняется.

Психологические тесты используются на этапе подбора кандидатов на вакантные должности. Важно выявить такие параметры личности, как конфликтность, индивидуализм - командность, стрессоустойчивость, мотивация и т.п. Кандидаты должны быть предупреждены заранее о том, что одним из этапов отбора является психологическое тестирование, а также необходимо их письменным согласие на прохождение этой процедуры. Если кандидат заинтересован в трудоустройстве в компанию, он, как правило, соглашается пройти психологические тесты. Результаты тестирования дают дополнительную информацию о кандидате, они лишь дополняют картину, поэтому не могут стать причиной отказа в приеме на работу.

Тестирование проводится в двух формах - бланковой и компьютерной. Продолжительность тестирования для одного человека варьируется от одного до двух с половиной часов.

Если нужно оперативно собрать важную информацию по какому-либо аспекту работы и жизни коллектива (например, оценить лояльность, отношение сотрудников к тому или иному нововведению), то используется анкетирование.

К наиболее результативным методам, используемым современными компаниями, относится Ассесмент-центр - технология оценки персонала, используемая во всем мире. Применение этого способа позволяет оценить сотрудника или кандидата на вакантную должность по ряду параметров:

выполнение должностных обязанностей

особенности поведения

эффективность деятельности

уровень компетенции

уровень достижения целей

личностные особенности

Ассесмент-центр необходим период активного роста и развития Компании, когда развиваются новые направления деятельности, важно эффективно использовать имеющийся кадровый ресурс – как руководителей, так и специалистов. Скрытые навыки работников являются потенциальным источником дохода для организации. Сотрудник, занимающий должность, не соответствующую его качествам и внутреннему потенциалу, может быть намного полезнее на другой должности, более подходящей к его психологическому складу.

Использование стандартных и нестандартных методов оценки позволяет выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях. На основании результатов Ассесмент-центра выявляются не только имеющиеся у сотрудника навыки, но и его скрытые возможности, которые смогут сделать его работу более эффективной и продуктивной в компании.

Результаты Ассесмент-центра помогут решить руководителю, в какой области в дальнейшем проводить обучение сотрудников.

Ассесмент-центр включает в себя много оценочных процедур:

Психологическое и профессиональное тестирование -

Объективные тесты (тесты на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники)

Ситуационно – поведенческие тесты

Индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником

Групповые упражнения

Ролевые игры

Интервью

Анализ результатов

Составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций

Системный подход и правильно подобранные методы планирования и оценки персонала позволяют и компании и сотрудникам получать ощутимые результаты. По результатам оценки персонала кадровая служба и руководство делают выводы, какие мероприятия нужно провести, чтобы повысить квалификацию работников. Для сотрудников с высоким потенциалом готовится программа обучения, после которой они смогут занять управленческие должности. Кроме того, в ходе оценочных процедур изучается индивидуальная мотивация работников, их потребности, ожидания, цели, интересы. Это помогает компании эффективно управлять персоналом и дает возможность работникам раскрыть свой потенциал.

Таким образом, для построения эффективной системы управления кадровым потенциалом предприятию необходимо создать качественную систему оценки, подбора, ротации и мотивации персонала, а так же применять оптимальное соотношение административных, экономических и социально-психологических методов управления.

## Список источников и литературы

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 328 с.
2. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми - М.: ФАИР ПРЕСС, 2002. - 272 с.
3. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Кадры. - М.: 2004, №1. - с.15-18.
4. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. - М.: ТК Велби, 2004. - 504 с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. - М.: Финпресс, 2004. - 272 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2008. - 296 с.
7. Волкогонова О.В. Стратегический менеджмент: учеб. - М.: ИД "ФОРУМ" ИНФРА-М, 2007. - 256 с.
8. Дж. ван Маурик Эффективный стратег/пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 208 с.