# Совершенствование системы найма, оценки, отбора и приема персонала

на примере ООО «Техноплаза»

2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

.1 Специфика и значение человеческих ресурсов в организации

.2 Понятие и особенности найма, оценки, отбора и приема персонала в организации

.3. Зарубежный опыт найма, оценки, отбора, приема персонала

. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТЕХНОПЛАЗА»

.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Техноплаза»

.2 Организация деловой оценки персонала в системе управления персоналом ООО «Техноплаза»

.3 Исследование системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза»

.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕХНОПЛАЗА»

.1 Предложения по решению проблем в системе организации труда ООО «Техноплаза»

.2 Внедрение конкурса как метода привлечения персонала ООО «Техноплаза»

.3 Совершенствование организации труда в ООО «Техноплаза»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы данной бакалаврской работы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях работник превратился из необходимой статьи расходов организации в один из основных источников прибыли.

Так, в рамках данного подхода человеческие ресурсы рассматриваются в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату труда, переподготовку, создание благоприятных условий работы, повышение квалификации являются специфическими видами инвестиций.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

На сегодняшний день в обществе происходит переход к активным методам отбора персонала, которые нацелены на привлечение в организацию соискателей, удовлетворяющих требованиям организации. Таким образом, происходит совершенствование процедуры отбора персонала.

В недалеком прошлом руководители организации зачастую выбирали работника самостоятельно, т.е. без помощи кадровых служб. При этом руководители организации полагались исключительно на собственную интуицию, опыт, а также на характеристики (рекомендации) с прошлого места работы кандидата.

Следует отметить, что ошибки приводили к последующему увольнению работника и, как следствие, его заменой новым сотрудником. Очевидно, что данный подход в современных рыночных условиях является не только неэффективным с позиции обеспечения потребностей организации в квалифицированной рабочей силе, но и крайне дорогостоящим. Таким образом, работники кадровых служб современных организаций давно ощутили острую потребность в применении более обоснованных и эффективных процедур отбора персонала организации.

Кадровая политика в области отбора кадров заключается в определении методов, принципов и критериев отбора сотрудников, а также последующей их адаптации, что является необходимыми условиями для качественного и оперативного выполнения возложенных на них функций.

Подбор персонала является наиболее ответственным этап в процессе управления персоналом, так как ошибки в дальнейшем обходятся для организации очень дорого. Следовательно, умение нанимать наиболее подходящих людей на работу - талант, которым может владеть управляющий персоналом. Очевидно, что люди, преданные организации, работают эффективно, и наоборот.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

По оценкам аналитиков рекрутских агентств в Российской Федерации профессиональный подбор персонала, к сожалению, находится на начальной стадии. Однако, общественный интерес к актуальным вопросам управления человеческими ресурсами в России очень высок. Так, с каждым годом все большее количество людей придерживается мнения о том, что способность организации к эффективному и грамотному управлению собственными сотрудниками представляет собой важнейший источник ее долговременного успешного развития.

В данной бакалаврской работе проанализирован широкий спектр проблем, связанных с перечисленными элементами персонального менеджмента и с отбором кадров в целом.

Тема совершенствования найма, оценки, отбора и приема персонала на сегодняшний день является достаточно разработанной как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Так, существует большое количество разнообразных концепций, теорий и школ управления персоналом, а также разработано множество методик по эффективному найму, оценке, отбору и приему кадров, представлено множество точек зрения.

Наиболее известными отечественными исследователями в данной области являются Магура М.И., Травин В.В., Кибанов А.Я., Дятлов В.А. и многие другие.

Практическое значение данной бакалаврской работы обусловлено возможностью использования полученных результатов при управлении персоналом в организации.

Объектом исследования в бакалаврской работе является система найма, оценки, отбора приема персонала компании. Предметом исследования выступает система и реализация процессов найма, оценки, отбора и приема персонала, действующие в компании ООО «Техноплаза».

Целью исследования в бакалаврской работе является разработка рекомендаций по совершенствование системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза». В соответствии с поставленной целью был предложен ряд задач:

изучить специфику и значение человеческих ресурсов в организации;

осветить понятие и особенности найма, оценки, отбора и приема персонала в организации;

проанализировать зарубежный опыт найма, оценки, отбора, приема персонала;

дать краткую экономическую характеристику ООО «Техноплаза»;

исследовать организацию деловой оценки персонала в системе управления персоналом в ООО «Техноплаза»;

охарактеризовать систему найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза»;

разработать предложения по решению проблем в системе организации труда ООО «Техноплаза»;

предложить внедрение конкурса как метод привлечения персонала в ООО «Техноплаза»;

исследовать возможности улучшения дисциплины труда в ООО «Техноплаза»;

проанализировать эффективность предложений по решению проблем в системе организации труда ООО «Техноплаза».

Методологическую основу исследования в бакалаврской работе составляет система методов, включающая в себя общенаучные средства (системный, структурно-функциональный, логический, монографический методы).

Теоретической базой для написания бакалаврской работы послужили труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Авилов А.И., Архипова Н.И., Аширов Д.А., Базаров Т.Ю., Веснин В. P., Виханский О.С., Егоров С.Н., Кибанов А.Я., Кнорринг В.И., Красовский Ю.Д., Ламбен Ж.-Ж., Одегов Ю.Н., Хадасевич Н.А., Хаксевер К., Рендер Р., Шапиро С.А. и многих других авторов.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты системы найма, оценки, отбора и приема персонала в организации.

Во второй главе бакалаврской работы рассмотрен анализ организационных аспектов системы найма, оценки, отбора и приема персонала на примере организации ООО «Техноплаза».

В третьей главе бакалаврской работы предложена разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма, оценки, отбора и приема персонала для ООО «Техноплаза».

Бакалаврская работа по структуре состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**.1 Специфика и значение человеческих ресурсов в организации**

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность интеллектуальных, трудовых, предпринимательских и творческих способностей, а также нравственных качеств сотрудников организации, рациональная организация и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в условиях рыночной среды.

Так, человеческие ресурсы как фактор экономического развития включают в себя работников организации, имеющих определенные профессиональные компетенции, знания и привычки, которые они могут использовать в процессе трудовой деятельности.

Изучение человеческих ресурсов имеет огромное значение как для общей оценки рынка и рыночных ниш, так и для разработки соответствующей политики организации с целью воздействия на кадровую политику организации.

При изучении человеческих ресурсов выделяют следующие основные аспекты изучения, представленные на рисунке 1 [36; с. 81]:



Рисунок 1. Аспекты изучения человеческих ресурсов

Таким образом, в трудовой деятельности человеческий фактор проявляет себя при учете основных рекомендаций социальной психологии, в процессе организации коллективов, групп и команд. В основе данного процесса лежит особый синергетический (системный) эффект, который возникает как следствие учета характерных и специфических особенностей коллегиальной или совместной трудовой деятельности.

Особого внимания заслуживает проявление человеческого фактора в социально-экономических системах в виде самоорганизации, при которой демократизм и централизм гармонично сочетаются между собой в управлении. Так, человеческий фактор проявляет себя специфическим способом через формирование нового качества, а непосредственная реализация данных отношений основывается на парадигме управления с синергетическим (системным) мировосприятием.

Специфика человеческих ресурсов заключается в следующих основных признаках, представленных на рисунке 2 [34; с. 120]:



Рисунок 2. Специфика человеческих ресурсов

Следует отметить, что способности, компетенции, уровень квалификации и профессиональные качества неравномерно распределены между людьми, поэтому в организации требуется постоянная переподготовка, обучение, повышение квалификации, а также управление трудовой мотивацией персонала.

Специфика человеческих ресурсов, по сравнению с другими эконмическими факторами, заключается в том, что люди не только участвуют в создании, но и являются активными потребителями духовных и материальных ценностей. Следовательно, многогранность человеческой деятельности не исчерпывается только трудовой деятельностью, а для эффективной организации работы людей необходимо всегда иметь в виду потребности человека как личности.

Развитие человеческих ресурсов включает в себя следующие возможности, представленные на рисунке 3 [52; с. 81]:



Рисунок 3. Возможности развития человеческих ресурсов

Таким образом, на основе данных, представленных на рисунке 3, важнейшая задача руководства организации при использовании потенциала человеческих ресурсов заключается в выявлении скрытых человеческих ресурсов в организации, а также дальнейшей грамотной расстановке кадров в соответствии с организационными задачами.

Качественные характеристики человеческих ресурсов выражаются в требованиях к разнообразным группам работников. К ним можно отнести:

психофизиологические характеристики;

личностные характеристики;

квалификационные характеристики.

В свою очередь, количественные характеристики человеческих ресурсов выражены в необходимой для достижения целей организации численности работников. Рассмотрим основные положения современной концепции управления человеческими ресурсами, представленные в таблице 1 [10; с. 207]:

Таблица 1 **Основные положения современной концепции управления человеческими ресурсами**

|  |  |
| --- | --- |
| Положение | Характеристика |
| Признание человеческих ресурсов как ключевого организационного ресурса | применение стратегического подхода к формированию и развитию способностей работников в целях достижения конкурентных преимуществ в рыночной среде |
| Отказ от иерархического управления с жесткой системой административного воздействия | переход к социально-экономическому управлению, основанному на трудовой мотивации, повышающий качество трудовой жизни организации, а также способствующий развитию социального партнерства и гуманизации труда |
| Профессионализация управления человеческими ресурсами | повышение статуса и роли служб по управлению человеческими ресурсами до ответственных функциональных подразделений |
| Непрерывное развитие человеческих ресурсов | повышение мотивации компетенции и работников, готовых к постоянному обновлению |
| Формирование корпоративной культуры | организация культуры, основанной на общих коллективных ценностях, интересах и установках, побуждающая работников к высокопроизводительному, а также творческому труду, партнерству и сотрудничеству |

Таким образом, на основании данных, представленных в таблице 1, современная концепция управленческих ресурсов ориентирована на возрастающее значение человеческих ресурсов в организации не только как исключительно экономического ресурса в целях получения прибыли, но и как важнейшей социальной ценности.

Таким образом**,** человеческие ресурсы организации представляют собой совокупность разнообразных качеств и свойств людей, которые определяют их трудоспособность к производству благ, а также выступают обобщающим показателем развития производства.

Грамотное согласование экономических и социальных преобразований с потребностями людей приобретает особое значение в современных рыночных условияхв связи с перестройкой общей системы общественных взаимодействий. Главные преобразования происходят в социально-трудовой сфере, затрагивая при этом интересы людей и отражаясь на итоговых результатах экономического развития страны. В связи с этим, мобильность, гибкость, а также постоянная адаптация человеческих ресурсов к новым условиям экономического развития является очень важной организационной задачей на сегодняшний день.

**.2 Понятие и особенности найма, оценки, отбора и приема персонала в организации**

управление персонал деловой наем

Главной задачей при найме персонала на работу выступает удовлетворение спроса на работников организации как в количественном отношении, так и в качественном отношении.

Наем на работу представляет собой ряд направленных на привлечение кандидатов действий. При этом будущие работники организации должны обладать всеми качествами, необходимыми для достижения поставленных организацией целей. Процесс управления персоналом начинается с момента привлечения на работу.

Отбором персонала называют целенаправленный процесс изучения профессиональных и психологических качеств будущего работника в целях определения его пригодности для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте, а также выбора из наиболее подходящего сотрудника из совокупности претендентов с учетом его соответствия необходимой специальности, квалификации, а также его компетенций и личных качеств сфере и характеру деятельности организации.

Зачастую до принятия предприятием решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

) предварительная отборочная беседа;

) заполнение бланка заявления;

) беседа по найму (интервью);

) тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание;

) проверка рекомендаций и послужного списка кандидата;

) медицинский осмотр;

) принятие решения.

Целью предварительной отборочной беседы является оценка уровня образования претендента, внешнего вида, а также определяющих личностных качеств. Для эффективной работы специалистам на данном этапе рекомендуется использовать единую систему правил оценки кандидата.

Претенденты, которые успешно преодолеют этап предварительной беседы, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету, количество пунктов которой должно быть минимальным, т.е. они должны запрашивать информацию, выясняющую производительность будущей работы кандидата.

Интервью выступает самым распространенным методом оценки претендентов на должность, в процессе которого не только работодатель сам получает информацию о кандидате, но и сам кандидат располагает возможностью больше узнать об условиях работы и о корпоративной культуре этой организации.

Существуют следующие виды интервью: биографическое, ситуационное, структурированное, интервью по компетенциям, стрессовое интервью.

Тестирование, ролевые игры и профессиональное испытание представляют собой ценный источник информации, который может дать подробные сведения о профессиональных способностях, личностных особенностях и компетенциях претендента.

Информация, содержащаяся в рекомендательных письмах или беседах с людьми, которых кандидат привел в качестве своих рекомендателей, помогает уточнить, что именно и насколько успешно кандидат выполнял на предыдущих местах работы.

Медицинский осмотр проводится обычно в том случае, если работа предъявляет специфические требования к здоровью сотрудников.

Этап принятия решения включает несколько подэтапов, а именно:

сравнение кандидатов;

предоставление полученных результатов на рассмотрение принимающему решение руководству;

принятие и дальнейшее исполнение решения.

Под понятием введения в должность понимается процесс приема работника с первого дня на его новом рабочем месте, а также его ознакомление с порядком, условиями и правилами работы, сотрудниками предприятия и его непосредственными обязанностями, традициями, ценностями и культурой организации-работодателя.

Главная цель подбора заключается в формировании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору персонала, представлены на рисунке 4 [17; с. 94]:



Рисунок 4. Основные предпосылки, определяющие эффективность работы по подбору персонала

Таким образом, на основе данных, представленных на рисунке 4, подбор, а также отбор персонала выступают частью работы организации при управлении коллективом, который является звеном целостной системы мероприятий в работе организации.

Методы подбора персонала бывают следующих видов:

активные;

пассивные.

Источники привлечения кадров:

внешние;

внутренние.

К активным методам подбора персонала прибегают в том случае, если спрос на квалифицированную рабочую силу на рынке труда значительно превышает ее предложение.

В первую очередь, к активным методам подбора персонала можно отнести вербовку персонала, т.е. налаживание контактов организацией с теми лицами, кто представляет интерес в качестве потенциальных сотрудников организацией.

Вербовку персонала, как правило, осуществляют в учебных заведениях. Также широкое распространение получила вербовка потенциальных сотрудников у конкурентов, а также через посреднические организации и государственные центры занятости.

Следует отметить, что значительно организации обходится привлечение потенциальных сотрудников при помощи личных связей уже работающего персонала.

Организация может также осуществить набор кадров при помощи проведения разнообразных презентаций и участия на регулярных ярмарках вакансий, а также фестивалях.

В основном все перечисленные методы привлечения кадров применимы к работникам - представителям массовых специальностей, которые имеют низкий или средний квалификационный уровень

На сегодняшний часть большое количество организаций проводят подбор кадрового состава внутри организации, так как продвижение своих работников по службе при этом обходится значительно дешевле. Также это повышает их личную заинтересованность и улучшает психологический климат в коллективе.

Преимуществом внутреннего набора персонала перед внешним его видом является его дешевизна. Однако, основным недостатком данного метода является ограниченность выбора числом сотрудников предприятия, среди которых могут не оказаться необходимых кандидаты.

Оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности.

Выделяют следующие цели оценки персонала, представленные в таблице 2 [12; с. 218]:

Таблица 2 **Цели оценки персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Цели оценки персонала | Характеристика |
| Административная цель | принятие обоснованного административного решения на основе результатов оценки деятельности персонала (перевод на другую работу, повышение или понижение по службе, увольнение, направление на обучение) |
| Информационная цель | Работники и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности, которая дает руководителям возможность принять правильное решение, а для работника является важной в плане совершенствования своей деятельности |
| Мотивационная цель | оценка является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда обеспечивают дальнейший рост производительности труда работников, однако, только в том случае, если труд оценен соответственно ожиданиям человека |

Рассмотрим задачи оценки персонала, представленные на рисунке 5 [16, с. 102]:



Рисунок 5. Задачи оценки персонала

Субъекты оценки персонала рассмотрены на рисунке 6 [5; с. 71]:



Рисунок 6. Субъекты оценки персонала

Таким образом, на основе данных, представленных на рисунке 6, линейные руководители являются основными действующими лицами при деловой оценке персонала, так как они ответственны за полноту информационной базы для проведения оценки и ее объективность. Среди лиц, не имеющих непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику можно выделить центры оценки, а также независимых экспертов.

В качестве объекта оценки персонала, как правило, выступают отдельные сотрудники или группа сотрудников, сформированная по определенному признаку (профессиональный признак, уровень в организационной структуре и т.п.)

Оценка персонала проводится по четырем основным группам, представленным в таблице 3 [8; с. 302]:

Таблица 3. **Критерии оценки персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии оценки персонала | Характеристика |
| Профессиональные критерии | профессиональные знания, навыки, умения, квалификация, профессиональный опыт, результаты труда; |
| Деловые критерии | организованность, ответственность, деловитость, инициативность |
| Морально-психологические критерии | справедливость, честность, способность к самооценке, психологическая устойчивость |
| Специфические критерии | состояние здоровья, особенности личности, авторитет |

Методы оценки потенциала работников рассмотрены на рисунке 7 [3; с. 102]:



Рисунок 7. Методы оценки потенциала работников

Таким образом, выбор конкретных методов оценки потенциала работников, представленных на рисунке 7, для каждой конкретной организации выступает уникальной задачей, успешно решить которую может руководство организации, в некоторых случаях, при помощи профессиональных консультантов.

Система оценки потенциала сотрудников в обязательном порядке должна учитывать и выражать ряд существенных факторов, таких как состояние внешней среды и стратегические цели организации в целях определения необходимых профессиональных компетенций кадров, а также характеристики рабочей силы, занятой в организации, организационную структуру и культуру.

На сегодняшний день можно выделить основные направления современных подходов к подбору и отбору персонала:

поиск и отбор кадров рассматриваются в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой;

процессы подбора и отбора кадров четко регламентированы;

основные этапы процессов подбора и отбора кадров, а также используемые методы зависят от того, из каких источников организация планирует привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей;

выбор методов, на основании которых организация проводит поиск и отбор кадров, определяется критериями, продиктованными соответствующими требованиями миссии организации и должности;

выбор технологий, применяемых при подборе и отборе кадров, направлен на то, чтобы используемый комплекс методов позволил с максимальной точностью выяснить, насколько кандидат отвечает потребностям организации и требованиям должности.

**.3 Зарубежный опыт найма, оценки, отбора, приема персонала**

Персонал является ключевым элементом любой организации, представляющим собой сферу деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленной на повышение эффективности работы

Управление персоналом содержит следующие элементы, представленные на рисунке 8 [14; с. 50]:



Рисунок 8. Элементы управления персоналом

В индустриальных структурах стран (США, Канада) организации придерживаются политики упрощения процедуры подбора. Так, сотрудник может быть перемещен и уволен, если этого требует экономическое состояние организации.

Таким образом, политика управления персоналом в данных государствах ограничена следующими инструментами:

наем (увольнение) сотрудников;

надзор;

регулирование условий труда.

Мотивационным и социальным факторам (система поощрения, распределение ответственности, признание заслуг) уделяется при этом незначительное внимание.

При данном подходе конкурентный успех организации зависит в основном от решений в сфере маркетинга и технологий.

Руководители среднего звена управления фирмами, занятые производственным процессом, вынуждены делегировать как решение текущих проблем, так и вопросы стратегического планирования.

Япония стала первой страной в мире, которая начала активно развивать современный менеджмент, вовлекая всех сотрудников в организацию деятельности, а также в изготовление продукции высокого качества с низкими издержками.

В большинстве организаций Японии исполнитель каждой операции рассматривает исполнителя следующей операции в качестве своего непосредственного потребителя, что способствует более тщательному выполнению производственного процесса.

Данные качественные изменения в большинстве японских организаций, учитывающие социальный статус и психологию людей, послужили причиной стремительного совершенствования традиционных методов управления персоналом во всех странах с развитой экономикой.

Французская система повышения квалификации, а также переподготовки кадров в организации строится следующим образом, представленным на рисунке 9 [15; с. 43]:



Рисунок 9. Система повышения квалификации и переподготовки кадров в организации во Франции

Таким образом, в системе повышения квалификации и переподготовки кадров в организации во Франции устанавливается баланс между степенью охвата учебой производственного персонала различных категорий и длительностью обучения. Так, многие специалисты склоняются к тому, что следует повышать квалификацию более 30% персонала из каждой профессиональной группы ежегодно.

Кадровая политика в крупных организациях Германии на сегодняшний день проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых.

В большинстве организаций кадровые службы ведут не только кадровые вопросы. В их обязанности также входят некоторые экономические функции (начисление заработной платы сотрудникам).

На сегодняшний день в ФРГ наметилась ярко выраженная тенденция к росту численности аппарата кадровых служб в организациях. Также немецкое общество управления персоналом проводит ежегодный опрос представителей организаций по вопросам, касающихся деятельности кадровых служб в организациях.

Процесс профессиональной подготовки и переподготовки персонала представляет в большинстве организаций Германии непрерывный процесс, а изменения в сфере экономики и ряде других областей стимулируют сотрудников соответствовать новым требованиям рынка.

Таким образом, специалисты большинства организаций развитых государств утверждают, что автоматизация труда выступает причиной для беспокойства кадрового персонала организаций, так как влечет существенные изменения в организациях.

Следовательно, работники организации боятся потерять преимущество перед операторами. Таким образом, кадровые службы организаций должны стремиться преодолеть данную проблему, проводя активную работу среди сотрудников, организовывая эффективную систему обучения и повышения квалификации персонала.

За последнее десятилетие кардинально изменился качественный состав кадровой службы современных организаций зарубежных стран. Так, на каждые десять работников приходится от пяти до семи специалистов, как показывает статистика.

В крупнейших современных организациях у более 35 % специалистов есть дипломы магистров, что говорит о высоком уровне их подготовки и квалификации.

Выделим наиболее значимые тенденции за последнее время, происходящие в зарубежных странах, представленные на рисунке 10 [11; с. 104]:



Рисунок 10. Тенденции кадровой политики в зарубежных странах

На основе данных, представленных на рисунке 10, основные тенденции кадровой политики в зарубежных странах ориентируются, в первую очередь, на творчество профессионально подготовленных сотрудников, а также на достижение конечного результата, что является непосредственной оценкой деятельности работников организации.

Подбор кадров представляет собой основу для этапа непосредственного отбора будущих сотрудников конкретной организации. Содержание данного этапа зависит от традиций, специфических особенностей организации, которая принимает новых сотрудников, от характера должности.

Однако, в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен в виде следующей схемы.

На каждой отдельной ступени происходит отсеивание части заявителей или они сами отказываются от процедуры.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с позиции их соответствия требованиям предприятия к будущему сотруднику. Так, основная цель первичного отбора - отсеивание кандидатов, которые не обладают необходимым минимальным набором характеристик для занятия ими вакантной должности.

Приоритет при подборе кадров отдается сотрудникам, обладающим такими качествами, как инициативность, интуиция, новаторство, и т.п., которые обычно присущи предпринимателям.

Для кадровой политики в зарубежных странах характерны принципы демократизации и относительной простоты управления, значительно повышающие оперативность управления, что связано с упрощением управленческих структур, а также процедур принятия соответствующих решений, повышением уровня самостоятельности отдельных оперативных единиц.

Рассмотрим основные методы, используемые современными зарубежными организациями при работе с кадрами, перечисленные на рисунке 11 [13; с. 256]:



Рисунок 11. Современные методы работы с кадрами в зарубежных организациях

Таким образом, на основании данных, представленных на рисунке 11, современные методы работы с кадрами в зарубежных организациях ориентированы, в первую очередь, на стратегический подход к управлению персоналом, а также на подход к каждому отдельному сотруднику как к основополагающему фактору повышения конкурентоспособности и эффективности организации в целом.

Наблюдается роль и экономическая целесообразность активного инвестирования в формирование и дальнейшее развитие кадров при внедрении системы социального партнерства и высокой демократизации управления.

Для современных методов работы с кадрами в зарубежных организациях характерно регулярное и стабильное обогащение труда, сопровождающееся повышением качества трудовой жизни, а также непрерывным обучением и профессионализацией (развитием) кадрового состава.

**2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТЕХНОПЛАЗА»**

**.1 Краткая экономическая характеристика ООО «Техноплаза»**

Общество с ограниченной ответственностью «Техноплаза» занимает лидирующие позиции на рынке спецтехники.

Открывшись в 1992 году, ООО «Техноплаза» осуществляет регулярные поставки оригинального оборудования и техники на российский рынок.

ООО «Техноплаза» осуществляет деятельность на рынке спецтехники в следующих городах Российской Федерации:

г. Ростов-на-Дону;

г. Москва;

г. Санкт-Петербург;

г. Пенза;

г. Самара;

г. Екатеринбург;

г. Новосибирск и другие.

Номенклатура поставляемой техники ООО «Техноплаза» расширяется с каждым годом, а система сервисного обслуживания и поставки запасных деталей развивается и совершенствуется.

В ООО «Техноплаза» проводится регулярное обучение операторов спецтехники. Все специалисты сервисного отдела организации также проходят сертификацию в обязательном порядке. В главный центр обучения ООО «Техноплаза» привлекаются представители заводов-производителей, а также опытные инструкторы на выгодных условиях сотрудничества.

Рассмотрим основные направления деятельности ООО «Техноплаза», представленные на рисунке 12:



Рисунок 12. Основные направления деятельности ООО «Техноплаза»

В каталогах ООО «Техноплаза» представлена современная строительная техника от известных мировых производителей, таких как:



Рисунок 13. Продукция ООО «Техноплаза»

Следует отметить, что активное развитие строительной отрасли в Российской Федерации обеспечивает регулярный рост спроса на специальную технику.

В современных условиях строительные компании нуждаются в надежном, качественном, а также высокопроизводительном оборудовании, способном работать в непростых условиях строительной отрасли России.

ООО «Техноплаза» стремится к тому, чтобы каждый клиент имел возможность приобретения строительной техники, полностью соответствующей его ожиданиям и требованиям.

ООО «Техноплаза» предлагает следующие виды спецтехники своим покупателям:



Рисунок 14. Виды спецтехники в ассортименте ООО «Техноплаза»

Таким образом, на основании данных, представленных на рисунке 14, широкий ассортиментный ряд оборудования способствует формированию уникальной комплектации спецтехники, которая устроит каждого конкретного, а также потенциального покупателя в целях успешного осуществления производственных задач, стоящих перед ним.

ООО «Техноплаза» имеет большой опыт в направлении успешного сотрудничества с главными мировыми производителями строительной техники, представленными на рынке РФ. Знаменитые бренды, представленные на рисунке, составляют не полный перечень брендов. ООО «Техноплаза» имеет надежную репутацию, признанную и регулярно подтверждаемую огромным количеством отзывов покупателей спецтехники.

Рассмотрим покупателей ООО «Техноплаза»:



Рисунок 15. Покупатели ООО «Техноплаза»

Таким образом, для каждой категории клиентов ООО «Техноплаза» всегда готова предложить наиболее оптимальный выбор.

Например, мини-погрузчики, с продажи которых начинала свою деятельность ООО «Техноплаза», на сегодняшний день выступают главным направлением деятельности организации и подходят для осуществления разнообразных работ по благоустройству строительства, складских операций, в том числе в крайне стесненных условиях.

В свою очередь, ООО «Техноплаза» для крупномасштабного строительства налажена эффективная система продажи тяжелой строительной техники:

экскаваторы

кранов;

буровые установки и др.

ООО «Техноплаза» обеспечивает своих клиентов всеми необходимыми средствами и возможностями для выполнения ими бесперебойной работы. В г. Ростове-на-Дону работают организации, занимающиеся сервисным обслуживанием поставляемого ООО «Техноплаза» оборудования, а также налажены бесперебойные поставки запасных и комплектующих частей и деталей.

Так как ООО «Техноплаза» также специализируется на бесперебойных поставках запасных частей для коммунальной, строительной, погрузочной, дробильной, а также сортировочной техники, организация предлагает своим клиентам широкий ассортиментный ряд расходных материалов и запчастей для спецтехники как в наличии, так и под заказ. Запасные части возможно приобрести со складов в г. Ростове-на-Дону и Ростовской области, а также в филиалах организации.

Сервисная служба ООО «Техноплаза» тесно взаимодействует с отделом продаж запасных частей, что сократит ваши затраты, связанные с простоями неисправной строительной техники. Сервисные специалисты готовы к выездам для ремонта техники.

Продажа строительной техники в ООО «Техноплаза» осуществляется как по обычной системе, так и с применением лизинга. Лизинг представляет собой отличную возможность для только начинающих свою деятельность предпринимателей, а также для тех организаций и частных лиц, которым требуется оперативно сформировать, укомплектовать, а также обновить собственный парк спецтехники в сжатые сроки, оплачивая покупки при этом постепенно.

ООО «Техноплаза» предоставляет строительную технику в аренду, если клиенту спецоборудование требуется для выполнения временных или единичных работ.

Таким образом, ООО «Техноплаза» - это крупнейший дилер строительной техники, обеспечивающий своим клиентом широкий ассортимент продукции, а также наиболее выгодные условия покупки.

Сотрудники организации накопили богатый опыт продажи спецтехники и зарекомендовали себя на рынке в качестве добросовестных и надежных партнеров, а плодотворное сотрудничество с заводами-изготовителями позволило ООО «Техноплаза» стать мультибрендовым поставщиком, располагающим возможности для удовлетворения самых разнообразных потребностей клиентов.

**.2 Характеристика системы управления кадровым резервом в ООО «Техноплаза»**

Основные принципы, цели, а также порядок формирования кадрового резерва ООО «Техноплаза» регламентирует действующее в организации Положение о формировании кадрового резерва.

Таким образом, кадровый резерв в ООО «Техноплаза» формируется в следующих целях, представленных на рисунке 16 [22; с. 53]:



Рисунок 16. Цели формирования кадрового резерва в ООО «Техноплаза»

Таким образом, формирование кадрового резерва ООО «Техноплаза», цели которого представлены на рисунке 16, осуществляется в соответствии со следующими принципами, перечисленными на рисунке 17 [40; с. 303]:



Рисунок 17. Принципы формирования кадрового резерва ООО «Техноплаза»

Следует отметить, что формирование службой персонала ООО «Техноплаза» полного списка кадрового резерва осуществляется на основе следующих данных, представленных на рисунке 18 [43; с. 87]:



Рисунок 18. Данные для формирования кадрового резерва в ООО «Техноплаза»

Пересмотр и соответствующая корректировка списка кадрового резерва в ООО «Техноплаза» осуществляется на основании отбора кандидатов в кадровый резерв, а также результатов оценки кандидатов ежегодно.

Процесс обучения кадрового резерва в ООО «Техноплаза» заранее планируется и в дальнейшем проводится по существующим направлениям деятельности на основе запланированной будущей должности сотрудника данной организации.

Службой персонала ООО «Техноплаза» на основании составленного реестра сотрудников кадрового резерва разрабатываются и в дальнейшем заверяются программы развития резервистов в индивидуальном порядке.

Далее служба персонала ООО «Техноплаза» осуществляет разработку ежегодного плана работы с кадровым резервом, в который входит следующие элементы, представленные на рисунке 19 [45; с. 109]:



Рисунок 19. Состав плана работы с кадровым резервом в ООО «Техноплаза»

Как было указано ранее, оценка резервистов (сотрудников кадрового резерва) в ООО «Техноплаза» регламентирована Положением об аттестации сотрудников и осуществляется один раз в год.

Процесс изменения состава кадрового резерва ООО «Техноплаза» проводится на основании следующих событий в организации, представленных на рисунке 20:



Рисунок 20. Причины для изменения состава кадрового резерва в ООО «Техноплаза»

Следует отметить, что срок подготовки резервиста составляет от одного года до двух лет, а по окончании соответствующей подготовки принимается один вариант решения, из представленных на рисунке 21 вариантов [49; С.80]:



Рисунок 21. Вариант решения по окончанию подготовки резервиста

Данная система работы с кадровым резервом организации внедряется ООО «Техноплаза» впервые и находится сейчас только на стадии разработки индивидуальных планов обучения резервистов.

По истечению формирования полностью укомплектованного состава кадрового резерва на основе данных деловой оценки на каждого сотрудника заводится специальная профессионально-личностная характеристика, включающая в себя рекомендации по обучению.

Далее после согласования с руководителем резервиста на основе данных рекомендаций осуществляется разработка индивидуальных планов развития сотрудника.

Рассмотрим цели системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза», представленные на рисунке 22 [54; с. 205]:



Рисунок 22.Цели системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза»

Таким образом, в соответствии с целями системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза» можно выделить основные функции данной системы для исследуемой организации, представленные на рисунке 23 [53; с. 87]:



Рисунок 23. Основные функции системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза»

Таким образом, основные функции системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза», представленные на рисунке 23, включают в себя активизацию карьерной направленности руководителей, а также формирование наиболее благоприятных условий для самоуправления карьерой, в том числе «самоменеджмента» и «самомаркетинга».

В сложившихся условиях для ООО «Техноплаза» наиболее эффективным является применение неформального консультирования сотрудников начет развития карьеры, для чего в существующий круг обязанностей службы персонала ООО «Техноплаза» включаются услуги по проведению консультаций работников, которые хотят оценить собственные возможности.

Следует отметить, что данный процесс консультирования затрагивает личные интересы, определяющие связанные с карьерой ожидания. Консультирование руководителя выступает, как правило, частью оценки качества исполнения работником обязанностей.

Отличительная особенность эффективной оценки работы - содержание ей информации, которая позволяет работнику понять, насколько эффективно работает, а так же, каких результатов он сможет достигнуть в будущем.

Руководители подразделений в ООО «Техноплаза» стремятся предоставить сотрудникам достоверную и полную информацию о возможностях и потребностях в организации как в границах определенного участка работы, так и по организации в целом.

Следовательно, важнейшим условием для стимулирующего эффекта системы управления карьерой в ООО «Техноплаза», а также ее эффективного функционирования выступает грамотное формирование коммуникационной системы в организации.

ООО «Техноплаза» прибегает к использованию публичного информирования об актуальных вакансиях в организации. Так, сотрудники заранее информируются о происходящих продвижениях и перемещениях в организации, а не только о наличии свободных мест. Данная информация предоставляется до объявления о будущем наборе не менее чем за пять недель. При этом инструкции и существующие стандарты отбора определяются достаточно ясно и четко, а общие правила обязательны для всех. Следовательно, каждый претендент имеет возможность получить место в ООО «Техноплаза». В свою очередь, претендовавшие кандидаты, не получившие места, информируются о причинах отказа в обязательном порядке письменно.

**2.3 Исследование системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза»**

Комплексный подход к найму, оценке, отбору и приему персонала в ООО «Техноплаза» включает в себя следующие задачи, представленные на рисунке 24 [44; с. 72]:



Рисунок 24. Задачи комплексного подход к найму, оценке, отбору и приему персонала в ООО «Техноплаза»

Отдел кадров ООО «Техноплаза» занимается управлением персоналом, которое представляет собой целенаправленную деятельность людей, выполняющих в организации функции, способствующие эффективному использованию человеческих ресурсов в целях достижения задач организации.

Управление персоналом ООО «Техноплаза» осуществляет группа специалистов, которые выполняют соответствующую функцию в качестве работников кадровой службы, а также руководителей линейных подразделений по отношению к своим подчиненным.

Цель отдела кадров ООО «Техноплаза» - способствование достижению целей организации при помощи организации процесса ее обеспечения кадрами, а также дальнейшего эффективного использования их работоспособности, квалификации, трудового опыта, творческого потенциала и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод, что задачами отдела кадров ООО «Техноплаза» являются следующие, представленные на рисунке 25 [46; с. 190]:



Рисунок 25. Задачи отдела кадров ООО «Техноплаза»

Таким образом, отдел кадров ООО «Техноплаза» выполняет организационную и функциональную функции.

Организационная функция отдела кадров ООО «Техноплаза» заключается в обеспечении нормальной трудовой деятельности для всех сотрудников, а также структурных подразделений организации, ответственных за работу с персоналом данной организации.

В функциональном плане отдел кадров ООО «Техноплаза» выполняет следующий комплекс функций, представленных на рисунке 26 [32; с. 105]:



Рисунок 26. Функции отдела кадров ООО «Техноплаза»

Таким образом, отдел персонала ООО «Техноплаза» при приеме сотрудников на работу, обращает внимание на следующие качества кандидатов, особенно выделяя их:

профессионализм;

честность;

развитое чувство ответственности;

аккуратность.

Руководитель отдела персонала ООО «Техноплаза» при наборе персонала должен найти ответ на следующие ключевые вопросы, перечисленные на рисунке 27 [39; с. 91]:



Рисунок 27. Ключевые вопросы при наборе персонала

Таким образом, для того, чтобы найти ответы на вопросы, представленные на рисунке 27, во-первых, необходимо знание основных источников рабочей силы на рынке труда, а также ключевых и наиболее эффективных методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии.

Набор персонала в ООО «Техноплаза» заключается в формировании необходимого резерва кандидатов на специальности и должности, из которых отдел персонала впоследствии выберет наиболее подходящих для организации сотрудников.

Данная работа проводится в ООО «Техноплаза» по отношению ко всем должностям и специальностям:

административным;

техническим;

административным;

работников центров обслуживания.

К примеру, объем работы в ООО «Техноплаза» по набору грузчиков в большей степени определен существующей разницей между фактическим наличием и планируемой потребностью в данном наборе. В данном случае обязателен учет следующих факторов:

увольнения по причине истечения срока службы договора найма;

текучесть;

диверсификация сферы деятельности организации.

ООО «Техноплаза» проводит набор рабочего персонала в основном из внешних источников. Однако, вакансии на административные должности обычно заполняются давно работающими на фирме сотрудниками.

Внешними источниками трудовых ресурсов для ООО «Техноплаза» выступают следующие их виды, представленные на рисунке 28 [30; с. 101]:



Рисунок 28. Внешние источники трудовых ресурсов для ООО «Техноплаза»

Таким образом, основной целью объявлений в СМИ является достижение максимально эффективного результата при минимально допустимых затратах, которое содержит сведения о:

основополагающих элементах работы;

необходимой квалификации кандидатов;

месторасположении;

планируемой заработной плате и т.п.

ООО «Техноплаза» в основном размещает объявления в газетах «Вечерний Ростов», «Донской Вестник» как главных печатных источниках информации о вакансиях г. Ростова-на-Дону.

Главным преимуществом этого метода подбора кандидатов выступает широкий охват населения города и области при низких издержках. Следует отметить, что выбор СМИ обусловлен существующими предпочтениями кандидатов. Следовательно, грамотное рекламное объявление выполняет следующие задачи, такие как:

автоматический отсев обращений лиц, не подходящих для открытых вакансий организации;

привлечение максимально подходящих кандидатов;

регулярный поток обращений от потенциальных претендентов.

Самопроявившиеся кандидаты ООО «Техноплаза» заявляют о себе при помощи отправки резюме в организацию, а также телефонных звонков в отдел кадров. Лизинг персонала как форма временного привлечения сотрудников подразумевает заключение договора о предоставлении на конкретный срок наемных работников.

В свою очередь, руководство учебных заведений в целях трудоустройства своих студентов проводит регулярные ярмарки выпускников, на которые приглашаются работодатели города.

Рекрутинговые агентства оказывают платные услуги по подбору персонала для организации по ее соответствующему заказу. При этом оплата услуг агентству осуществляется только в случае успешного отбора кандидатов и составляет процент от годовой оплаты труда нового сотрудника.

ООО «Техноплаза» в процессе набора кандидатов предлагает претендентам составить резюме, содержащее информацию о полученном образовании, трудовом опыте, навыках, достижениях, а также личные сведения.

Далее в базу «Сведения о кандидате» включается основная информация о не принятых на работу по заявленным вакансиям специалистах, однако, при этом имеющих высокие шансы быть зачисленными в организацию по мере возникновения других вакансий.

Рассмотрим бланк базы «Сведения о кандидате», представленный на таблице 4:

Таблица 4 **Бланк базы «Сведения о кандидате»**

|  |  |
| --- | --- |
| Ф.И.О. кандидата |  |
| Возраст |  |
| Семейное положение |  |
| Адрес (по прописке и фактический) |  |
| Образование |  |
| Предыдущие места работы (с указанием причин увольнения) |  |
| Дополнительные сведения |  |
| Рекомендации (Ф.И.О., адрес, телефон рекомендателя) |  |

Таким образом, база «Сведения о кандидате», представленная в таблице 4, позволяет получать полную информацию о всех кандидатах, заинтересовавших отдел. Однако, недостатком данной является быстрая потеря актуальности информации, потому что, как правило люди активно ищут работу в другой организации, а не пребывают в состоянии ожидания появления вакансии в конкретной организации. По данной причине необходима регулярная работа с базой «Сведения о кандидате», а также ее периодическое обновление.

Основной целью этапа сбора предварительной информации о кандидатах выступает отсев кандидатов по формальным характеристикам, которые явно не подходят для имеющихся вакансий. Также предварительная информация о работнике дает необходимые ориентиры в целях построения заключительного интервью с кандидатом.

Процесс поиск кандидатов на вакантную должность в ООО «Техноплаза», как правило, начинается с предварительного собеседования, представляющего собой коммуникацию между претендентом на должность и тремя работниками службы персонала организации.

Полученная в итоге предварительного собеседования информация используется в целях приблизительного выявления у кандидата несоответствия или ограничений данной вакантной должности.

Важной целью предварительного собеседования выступает информирование кандидата об интересующих сведениях о его работе, а также организации в целом. У кандидата на первом этапе знакомства с ООО «Техноплаза» должно сформироваться положительное представление о ней, так как всегда есть угроза потерять подходящего кандидата.

Отношение, последующее поведение, а также установки работника по отношению к организации формирует первое впечатление об организации.

После заполнения кандидатом формы «Сведения о кандидате» проводится предварительное собеседование, которое длится не более нескольких минут. Основная цель его состоит в возможности отсева незаинтересованных и неквалифицированных работников до заполнения ими стандартной формы.

Следует отметить, что сбор и последующее изучение представленной кандидатами в стандартной форме и резюме информации, а также реальной информации могут значительно различаться между собой.

Общепринятое мероприятие в ООО «Техноплаза» заключается в приглашении в организацию кандидата в целях заполнения им стандартной формы. Также кандидату может быть предложено написать автобиографию в качестве исключения.

Заполняемая кандидатом стандартная форма должна быть нацелена на решение следующих задач, представленных на рисунке 29 [31; с. 122]:



Рисунок 29. Задачи стандартной формы

Таким образом, задачи стандартной формы, представленные на рисунке 29, направлены на составление прогноза профессиональной успешности кандидата, а также дополнительной информации о увольнению по истечению короткого периода работы, склонности к прогулам, а также к проявлению иных особенностей характера и поведения, которые неминуемо отрицательно отражаются на результатах работы.

Следует отметить, что отдел персонала ООО «Техноплаза», как правило, проводит набор для замещения вакансий офисных работников внутри данной организации, так как продвижение по службе собственных работников намного выгоднее в денежном выражении.

Кроме того, продвижение по службе зарекомендовавших себя работников, существенно повышает уровень их заинтересованность, благоприятно сказывается на психологическом климате персонала.

Основным недостатком при решении кадровой проблемы за счет собственных внутренних резервов выступает тот факт, что может произойти организационный застой, так как в организацию не поступают новые люди.

Таким образом, анализ представленных в данном параграфе методов подбора кандидатов в ООО «Техноплаза» говорит о том, что невозможно выделить конкретный наиболее эффективный и оптимальный метод. Следовательно, отдел персонала ООО «Техноплаза» должен стремиться к применению комплексного набора приемов в целях привлечения кандидатов на вакантные должности организации.

В результате анализа действующей системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза» были выявлены следующие недостатки, представленные на рисунке 30 [28; с. 75], которые препятствуют успешному развитию организации:



**Рисунок 30. Недостатки системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза»**

Таким образом, на основании данных, представленных на рисунке 30, набором персонала в настоящее время занимается заместитель директора, а также начальники тех отделов, которые непосредственно нуждаются в появлении нового сотрудника. Следует отметить, что в ООО «Техноплаза» в качестве одного из критерия отбора не используется действенная практика работы с рекомендациями, полученными из предыдущих мест работы кандидата.

Таким образом, действующая система отбора персонала ООО «Техноплаза» требует немедленного принятия мер корректировки, принятие которых существенно улучшит эффективность процесса найма работников.

**3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОЦЕНКИ, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ТЕХНОПЛАЗА»**

**.1 Предложения по решению проблем в системе организации труда ООО «Техноплаза»**

Для ООО «Техноплаза» рекомендуется проведение особого отбора претендентов на замещение вакантных должностей.

Так, от начальников отделов зачастую зависит исход всего дела в данной организации более, чем от руководителей более высокого уровня. Начальники отделов ООО «Техноплаза» должны обладать не только технической подготовкой высокого уровня, но и уметь эффективно поддерживать отношения с заказчиками, а также разбираться в новых технологиях, быть осведомленными во многих вопросах. Кроме этого, начальники отделов руководят рабочими и должны обладать соответствующими навыками руководителей. Следовательно, рассмотрим данную категорию сотрудников более внимательно и выдвинем предложение принимать на данные должности людей по конкурсу, а не по собеседованию.

Наиболее эффективными методами стимулирования сотрудников являются индивидуальные методы. Так, в процессе разработки собственной программы мотивации для определенного коллектива следует понять всю значимость и важность данной задачи, рассматриваемой абсолютно на всех иерархических уровнях организации.

Наиболее важную роль играет разработка уникальных методик, которые диагностируют наиболее эффективно потребности сотрудников. Персональная мотивация работников должна охватывать широкий спектр материальных благ. Рассмотрим факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию персонала, представленные на рисунке 31 [29; с. 143]:



Рисунок 31. Индивидуальные характеристики

Далее рассмотрим характеристики выполняемой работы, представленные на рисунке 32 [23; с. 174]:



Рисунок 32. Характеристики выполняемой работы

Характеристики рабочей ситуации включают в себя:

организационный контекст (системы стимулирования и информирования; организационную культуру, практика управления, условия труда, обучение и развитие персонала);

непосредственное рабочее окружение (руководство, подчиненные, коллеги).

Таким образом, данные, представленные на рисунках 31 и 32, показывают, что способы поощрения, принятые в ООО «Техноплаза» и выраженные в Правилах внутреннего распорядка не достаточны.

Следует отметить, что существует большое количество нематериальных факторов, стимулирующих сотрудника работать более эффективно. Так, важнейшим в данном отношении выступает фактор собственного рабочего места.

Искусство управленца заключается в распределении человеческих ресурсов в организации, при котором сотрудники чувствуют собственную значимость и полезность, а также получают полное удовлетворение от выполненной работы.

Только в данном случае понимание своей объективной пользы и значимости выступает для сотрудников сильнейшим мотиватором. Также стимулирующими факторами для сотрудников выступают следующие:

возможность творчества;

возможность продвижения по карьерной лестнице.

Проявление данных факторов рекомендуется поощрять разнообразными способами. Однако, данные факторы будут стимулировать только тех сотрудников, которые в этом наиболее сильно нуждаются. Иначе, итог будет противоположным.

Важнейшим значением обладает фактор личного примера управленца.

**3.2 Внедрение конкурса как метода привлечения персонала ООО «Техноплаза»**

На сегодняшний день существуют следующие подходы к организации конкурса при приеме на замещение вакантной должности, а именно:

выборы;

отбор;

подбор.

Основное преимущество выборного метода состоит в его оперативности и учете мнения всех сотрудников.

Недостатки выборного метода:

субъективизм;

невозможность страхования от ошибок.

Таким образом, выборы представляют собой традиционный способ, применяемый зачастую в рамках конкурса на замещение вакантной должности управляющего, при котором нет предварительных испытаний для кандидатов, а также учитывается мнение большинства.

Вопрос о дальнейшем соответствии (несоответствии) вакантной должности решает конкурсная комиссия на базе исследования соответствующих документов (характеристик руководства, профсоюзных и общественных организаций), а также последующего собеседования.

Предпочтение определенному кандидату отдается при помощи проведения голосования.

Отбор позволяет в абсолютно любых условиях осуществить демократичную конкурсную процедуру. Преимущества данного метода:

всестороннее и объективное исследование индивидуальных особенностей кандидата;

прогнозирование эффективности кандидата.

Недостатки отбора:

дороговизна процедур;

длительность.

Метод подбора представляет собой решение о соответствии кандидата, которое принимается кадровой комиссией, во главе с вышестоящим руководителем или назначенным им лицом.

Данный метод используется в том числе для руководящих должностей высокого уровня, где большое значение уделяется соответствующему умению кандидата быть совместимым с подчиненными и вышестоящим руководством, а также эффективно строить отношения с партнерами.

Конкурсная комиссия при оценке кандидатов, кроме анализа характеристик и документов, организует собеседования, психологические тестирования, а также структурированные интервью для кандидатов.

Основные преимущества подбора:

индивидуальный подход к кандидату;

возможность получения наиболее достоверной информации как о личностных качествах, так и о профессиональных качествах кандидатов.

К недостаткам можно отнести:

медлительность;

высокий уровень эмоционально-психологической субъективности.

Так, возможные ошибки могут произойти по причине субъективного стремления дать оценку кандидату, сравнив его с предыдущим кандидатом.

Также на результаты оценки влияют следующие факторы:

социальное положение человека;

внешний вид;

манеры и др.

Структурированное интервью, т.е. опросник, которые объединяет основные проблемы, значительно повышает степень надежность полученных результатов собеседования. Также использование метода подбора является наиболее продуктивным при отсутствии конфликта, так как в данной ситуации выбор подобранного кандидата не влияет на интересы остальных членов коллектива.

Рассмотрев варианты конкурса, представленные выше, для ООО «Техноплаза» рекомендуется использовать подбор в качестве метода выбора кандидатов.

Следует отметить, что технология проведения конкурсных мероприятий определяется профилем организации, который зависит от следующих факторов, а именно:

социальные условия;

экономические условия,

политические условия;

психологические условия,

профессионализм специалистов в области оценки деловых, профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Этапы конкурса

Конкурс рекомендуется проводить в несколько этапов. В основе подготовительного этапа лежит процесс организации конкурса, т.е. формирование соответствующих правил, организационных структур, профессиональной базы, материально-технической базы, а также процедур проведения, который берет начало с момента принятия решения о организации конкурса, а завершается утверждением итогового списка участников конкурса.

При проведении основного этапа основное внимание принадлежит процессу сбора соответствующей информации о кандидатах. Данный этап доится с начала первой процедуры конкурса и заканчивается подведением итогов завершающего этапа.

На заключительном этапе центральным выступает процесс легитимизации полученных результатов, который начинается с подведения полученных итогов и завершается процедурой утверждения результатов.

Утверждение результатов, в зависимости от существующей парадигмы осуществления конкурса, проводится создавшим конкурсную комиссию органом.

Основным условием проведения конкурса выступает организация избирательной комиссии, представляющей собой орган, отвечающий за надлежащую подготовку и дальнейшее проведение конкурса.

Данная комиссия организуется в целях последующей легитимизации принимаемых руководителем решений. Выделим ее основные задачи, представленные на рисунке 33 [27; с. 195]:



Рисунок 33. Задачи конкурсной комиссии

При подготовке подготовительного этапа следует уделить особое внимание процессу обеспечения кадрами, так как состав избирательной комиссии должен состоять из людей, которым субъект, объявивший конкурс, доверяет.

При проведении конкурса в ООО «Техноплаза» рекомендуется использовать менеджерскую концепцию, ориентированную на пять основных блоков управления, представленных на рисунке 34 [21; с. 104], а именно:



Рисунок 34. Основные управленческие блоки менеджерской концепции

Таким образом, на основании данных, представленных на рисунке 34, организация производства как блок менеджерской концепции включает в себя проведение следующих мероприятий:

оценка претендентов на рабочие места;

анализ технологий;

нормирование и хронометраж;

выбор системы оплаты и стимулирования труда;

организация производственной деятельности.

В свою очередь, коммерческая деятельность организации как блок менеджерской концепции включает в себя следующие элементы:

банковское дело и кредитование;

прогнозирование платежеспособности;

товарное обеспечение;

эмиссия денег;

налоговая политика и ценообразование;

фирменный стиль и ценности организации;

маркетинг;

учет собственности и ее охрана;

предотвращение хозяйственных злоупотреблений;

организация выборных кампаний др.

Решение задачи выбора процедур осуществляется на основе выбранной парадигмы конкурса. Так, организацией разрабатываются рекомендации авторам конкурса по применению различных процедур в зависимости от управленческих форм, а также их удельного веса в культуре организации.

Следует отметить, что конкурсные процедуры благоприятно способствуют повышению престижа должности, а также привлечению дополнительного количества кандидатов, демократизации сферы управления человеческими ресурсами, объективности решения о приеме на работу, внедрению новейших технологий работы, а также формированию командного духа в организации.

В целях использования технологии конкурса ООО «Техноплаза» необходимо:

иметь в наличии претендентов, предлагающих свою кандидатуру на конкурс;

организовать конкурсную комиссию с правом выбора методов и приемов проведения конкурса;

разработать механизм оценки преимуществу конкурсантов;

определить пути информирования заинтересованных лиц о процессе и результатах конкурса.

Таким образом, основными преимуществами выборного метода ООО «Техноплаза» выступают его оперативность, а также учет мнений членов коллектива. К недостаткам данного метода можно отнести высокую степень субъективизма, а также невозможность страхования от рисков и ошибок.

Для руководящих должностей также может быть применен метод подбора, при котором вместе с профессиональной компетентностью огромное значение уделяется способностям кандидата организовывать отношения с партнерами, а также быть совместимым с подчиненными и руководством.

Преимуществами метода подбора являются:

возможность получения более полной и достоверной информации о качествах кандидатов;

индивидуальный подход.

К существующим недостаткам данного метода можно отнести:

медлительность;

высокий уровень эмоционально-психологической субъективности.

Выбор технологии организации конкурсных процедур в значительной степени определяется существующим профилем организации, а также политическими, социально-экономическими, психологическими условиями и т.п.

Следует отметить, что в современных условиях предоставление полного социального пакета выступает значительно более привлекательным методом компенсации работникам организации, в отличие от повышения зарплаты. Также особенно важно определить формы коллективного стимулирования, наиболее эффективные для ООО «Техноплаза».

**.3 Совершенствование организации труда в ООО «Техноплаза»**

Следует отметить, что ООО «Техноплаза» может проводить применять только меры мотивационного влияния, применение которых принесет реальную прибыль.

Существует мотивационный фактор, внедрение которого является обязательным для любой организации, которая нацелена на достижение успеха. В современных теоретических и практических разработках мотивация персонала сводится к определению средств и методов вознаграждения работника за производительный труд.

Формирование имиджа организации - важнейший мотивирующий фактор, который влияет на мотивацию работника еще до того, как он начинает выполнение работы, а также воздействует в течение всего времени работы в организации.

Следовательно, формирование «корпоративного духа» выступает важным элементом программы мотивации для каждой организации.

Таким образом, рекомендуется внедрение уникальной рабочей формы с логотипом организации, а также осуществлять доставку сотрудников на работу на спецтранспорте ООО «Техноплаза», отмеченным логотипом организации.

Также фактором, влияющим на эффективность труда сотрудников, безусловно, выступает существующая обстановка внутри организации. При этом руководителям требуется знать, что нельзя экономить на формировании благоприятного психологического микроклимата внутри организации и условиях труда сотрудников.

Выполнение данных условий не приносит экономического эффекта в чистом виде. Тем не менее, если организация не придает им значения, ее сотрудники испытывают чувство как морального, так и физического дискомфорта, что способно значительно снизить уровень производительности труда. Следовательно, формирование благоприятной обстановки в организации выступает важнейшей мотивационной задачей.

Все перечисленные условия выступают в качестве желательных в целях создания атмосферы интереса сотрудников к их работе, без формирования которой не следует рассчитывать на сохранение высококвалифицированных специалистов, а также высокие результаты деятельности работников.

Тем не менее, только наличия данных элементов недостаточно для формирования успешной мотивационной стратегии.

Для ООО «Техноплаза» рекомендуется разработка специальных мер по стимулированию труда сотрудников: как индивидуальных, так и коллективных.

Вопрос о создании форм стимулирования персонала тесно взаимосвязан с понятиями корпоративной культуры и корпоративного духа.

Для управленца формирование психологического портрета коллектива. позволяет грамотно оценить общие потребности.

Данные вид мотивации обходится организации сравнительно недорого, а эффект от него бывает значительным, так как, кроме удовлетворения потребностей сотрудников сформированные коллективные формы стимулирования сотрудников благоприятно воздействуют на формирование корпоративного сознания и сплоченности коллектива, что положительно влияет на производительность труда.

Рассмотрим формы стимулирования, рекомендуемые для применения в ООО «Техноплаза», представленные на рисунке 35 [19; с. 96]:



Рисунок 35. Формы стимулирования, рекомендуемые для применения в ООО «Техноплаза»

Таким образом, внедрение форм коллективной мотивации, представленных на рисунке 35, может оказаться для ООО «Техноплаза» полезным и выгодным.

Действующая система налогообложения не позволяет выплачивать сотрудникам высокие оклады, не нарушая законов организации по причине крайне высокого уровня налоговых издержек.

Вместе с этим, оплата данных расходов организацией не влечет таких высоких издержек.

Следует отметить, что получение нового места работы и (или) изменение прежних условий деятельности положительно стимулирует работника, способствует его проявлению как профессиональных, так и личностных качеств с лучшей стороны. С другой стороны, не располагая возможностью ощутить себя значимым самостоятельным работником, которого уважают, сотрудник разочаровывается в работе.

С экономической точки зрения, люди выступают дорогим ресурсом, а, значит, должны использоваться с максимальной эффективностью. Также присутствует моральный фактор, а осознание данной проблемы ставит перед управленцем новую задачу (определение работы, идеальной для подчиненных).

При этом мотивирующие воздействия на сотрудника оказывают как традиционные способы стимулирования (моральные, денежные), так и характеристики его работы.

Так, определенный настрой на работу, а также готовность сотрудника работать с высокой отдачей выступают главными проявлениями рабочего поведения, в которых отражен высокий уровень мотивации.

Следовательно, для того, чтобы возможные воздействия на трудовую мотивацию работника вели к необходимым трансформациям рабочего поведения, необходимо обращать особое внимание на основные характеристики рабочих заданий.

Следует отметить, что наиболее сильное влияние на трудовую мотивацию сотрудников оказывают следующие характеристики работы, представленные на рисунке 36 [20; с. 195]:



Рисунок 36. Характеристики, оказывающие наиболее сильное влияние на рудовую деятельность

Таким образом, учитывать различия в личных мнениях и вкусах каждого сотрудника невозможно, следовательно, руководитель стремится к повышению интегральной производительности.

Идеальная работа должна, во-первых, располагать целостностью (приводить к конкретному результату), а, во-вторых, приносить вознаграждение, справедливое с точки зрения работника.

Следовательно, организованная в соответствии с данными принципами работа обеспечивает высокую степень морального удовлетворения сотрудника, что является сильным мотивационным фактором, так как стимулирует исполнителя к выполнению более сложной работы согласно закону повышения потребностей.

Так, применение различных навыков и умений характеризует степень, при которой работа требует комплекса действий для ее выполнении и предусматривает эффективное применение разнообразных талантов и навыков персонала.

В том случае, если работник чувствует, что кто-то может выполнить данную работу на одном с ним уровне, то она не будет представлять для него ценность. Также работа, которая не подразумевает применение ценных навыков сотрудников, не способствует появлению потребности в дальнейшем его обучении.

Оптимальный уровень разнообразия индивидуален для каждого сотрудника организации. В ситуации, когда члены коллектива используют в работе ограниченное число навыков, то следует искать способ мотивации к увеличению их числа.

Однако, монотонная работа, например, позволяет сотрудникам общаться при ее выполнении.

Сотрудникам ООО «Техноплаза» рекомендуется дать чувство признания навыков, используемых ими. Иначе говоря, необходимо уделять внимание работникам в целях публичного признания исключительной ценности определенного навыка сотрудника. Данный метод, как правило, значительно мотивирует сотрудника к совершенствованию им навыков, а также расширяет спектр его способностей.

Также в целях стимуляции развития и совершенствования навыков сотрудников ООО «Техноплаза» рекомендуется оплачивать увеличение навыков. Так, сотрудник повышает собственный потенциал, повышая образовательный уровень, что в итоге положительно скажется на результате работы.

В свою очередь, целостность работы оценивает степень завершенности рабочей операции как самостоятельной части работы. С данным понятием связана определенность со стороны руководителя задания.

Следует отметить, что повышение целостности задания, как правило, достигается путем добавления к нему задач.

Процесс контроля за качеством работы существенно повышает целостность работы. Однако, добавление операций более низкого уровня, как правило, понижают мотивационный уровень, а также вызывают ощущение неприятия у работников.

Объединение в одну завершенную работу нескольких операций способствует улучшению многих показатели работы: как временных, так и стимуляционных. Однако, в данной ситуации необходимо вовремя остановиться и не делегировать выполнение всей работу одному исполнителю.

Проведение разнообразных тренингов способствует повышению профессиональной грамотности руководителей, что в дальнейшем положительно отражается на самом процессе работы, а также итоговом результате труда.

Важность работы представляет собой степень воздействия работы на других людей как в самой организации, так и во внешнем окружении. Так, работа может быть интересной, однако, вместе с тем, сотрудники остаются неудовлетворенными, пока они не почувствуют важность собственной и необходимости ее качественного и оперативного выполнения.

Сотрудник всегда стремится знать цель выполнения им работы. Следовательно, при формулировке любого задания следует оговаривать цели, а также способ, при помощи которого работа сотрудника включается в работу организации в целом.

Автономия характеризует степень свободы, а также независимости сотрудника при разработке им определенного графика выполнения работы и соответствующих действий для достижения необходимого результата. Так, в случае, если решения за сотрудника принимают другие люди, то качественное и оперативное выполнение работы не будет рассматриваться в качестве вероятного вознаграждения, а сотрудник будет чувствовать, что качество его работы напрямую зависит от данных решений, а не от затрачиваемых усилий. Следовательно, у сотрудника не будет чувства так называемой «собственности» на данную работу.

Уровень автономии напрямую зависит от сотрудника. Для каждого конкретного работника существует заранее установленный оптимальный уровень автономии, дающий ему ощущение личной ответственности.

При этом основная работа управляющего заключается в решении задач различной степени важности. Концентрация усилий руководства на решении проблем наиболее высокого уровня оказывает благоприятное воздействие на степень мотивации сотрудников.

Руководитель, при условии знания своими подчиненными необходимых инструкций и требований, может предоставить им реальную возможность самостоятельного целеполагания в работе. При этом значительно повышается вероятность того, что сотрудники будут ощущать ответственность за работу.

Данные мероприятия возможно реализовать при помощи системы квалифицированных собеседований, в ходе которых происходит предотвращение ситуации, при которой подчиненный ставит нереальные цели для выполнения, которые не могут быть реализованы по причинам, зависящим также от текущего положения дел в организации.

Еще одну область, где можно повысить самостоятельность, составляют материалы, инструменты, оборудование, а также соответствующие методы их эффективного использования. Так, зачастую сотрудники не имеют прав отказаться от некачественных материалов.

В той ситуации, когда руководитель определяет самостоятельно, каким оборудованием и каким способом сотруднику необходимо пользоваться в своей деятельности, то он не учитывает индивидуальные особенности каждого отдельного сотрудника.

Следовательно, ограниченные в свободе выбора сотрудника теряют мотивацию к оперативному и качественному выполнению работы. Однако, они должны быть ответственны за ремонт и обслуживание оборудования.

Обратная связь в организации обеспечивает своевременное получение сотрудниками достоверной информации об уровне качества работы, выполняемой ими. Так, эффективность обратной связи напрямую зависит от уровня целостности работы. Следовательно, для организации намного проще обеспечить обратную связь по итогам работы, чем на ее фрагменте.

Повышение автономии в организации возможно при расширении фронта работы таким образом, чтобы сотрудник непосредственно отвечал за несколько операций. Вместе с тем, данное мероприятие значительно повышает целостность работы, следовательно, обеспечивает эффективную и оперативную обратную связь. При этом у сотрудника появляется реальная возможность выявить недостатки самостоятельно.

Таким образом, значимость обратной связи высока, так как сотрудники должны четко знать, насколько эффективно они делают работу. Руководители при этом выступают основным источником обратной связи. Следует отметить, что наилучшая обратная связь возникает в ситуации, когда сотрудники контролируют качество выполняемой ими работы самостоятельно.

Рассмотренные выше факторы вносят значительный вклад в оценку работы в ООО «Техноплаза» с позиции ее ценности, сложности и необходимости. Следовательно, если работа не обладает данными параметрами, то она является мотивируемой внутренне, а хорошее качество ее выполнения не формирует ощущения новизны и чувства выполненного долга у сотрудников.

В свою очередь, работа, которая удовлетворяет всем приведенным факторам, мотивирует работников внутренне, а также обеспечивает положительное качество, создает ощущение собственного вклада в оказываемые услуги ООО «Техноплаза», формируя у сотрудников чувство сопричастности. Данная работа предоставляет сотруднику возможности для самовыражения.

На мой взгляд, материальная стимуляция ООО «Техноплаза» также должна быть четко зафиксирована в организационных документах, чтобы сотрудники понимали условия, при которых их заработок может быть выше.

Таким образом, основная задача руководителя при применении системы экономической мотивации заключается в формировании премиальной схемы выплат за производительность труда, а также системы трудовых соглашений или сдельной оплаты.

Данная задача является сложной, так как положение дел в любой ситуации специфично, в соответствии с этим, премиальная система в ООО «Техноплаза» должна быть уникальной для каждого конкретного случая. Следует отметить, что премиальная система также зависит от специализации сотрудников данной организации.

Однако, далеко не каждый способ экономического поощрения оказывает положительное мотивационное влияние на сотрудников организации. На сегодняшний день существует несколько положений о системе премирования в организации, представленные на рисунке 37 [18; с. 47]:



Рисунок 37. Основные положения о системе премирования в организации

Таким образом, учитывая тот факт, что конечная цель работы - получение организацией прибыли, рекомендуется разработка Положения о премировании сотрудников в ООО «Техноплаза», в котором будут четко указаны условия и размеры премии для сотрудников в соответствии с объемами продаж продукции. Следовательно, премия может быть увеличена пропорционально увеличению объема реализованной ООО «Техноплаза» продукции.

Следует отметить, что материальные стимулы являются основными в работе каждого сотрудник организации, а условия данного денежного стимулирования должны быть понятны каждому сотруднику ООО «Техноплаза».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Человеческие ресурсы организации представляют собой совокупность разнообразных качеств и свойств людей, которые определяют их трудоспособность к производству благ, а также выступают обобщающим показателем развития производства.

Грамотное согласование экономических и социальных преобразований с потребностями людей приобретает особое значение в современных рыночных условиях в связи с перестройкой общей системы общественных взаимодействий. Главные преобразования происходят в социально-трудовой сфере, затрагивая при этом интересы людей и отражаясь на итоговых результатах экономического развития страны. В связи с этим, мобильность, гибкость, а также постоянная адаптация человеческих ресурсов к новым условиям экономического развития является очень важной организационной задачей на сегодняшний день.

Главной задачей при найме персонала на работу выступает удовлетворение спроса на работников организации как в количественном отношении, так и в качественном отношении.

Наем на работу представляет собой ряд направленных на привлечение кандидатов действий. При этом будущие работники организации должны обладать всеми качествами, необходимыми для достижения поставленных организацией целей. Процесс управления персоналом начинается с момента привлечения на работу.

Отбором персонала называют целенаправленный процесс изучения профессиональных и психологических качеств будущего работника в целях определения его пригодности для выполнения обязанностей на конкретном рабочем месте, а также выбора из наиболее подходящего сотрудника из совокупности претендентов с учетом его соответствия необходимой специальности, квалификации, а также его компетенций и личных качеств сфере и характеру деятельности организации.

Оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности.

На сегодняшний день можно выделить основные направления современных подходов к подбору и отбору персонала:

поиск и отбор кадров рассматриваются в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой;

процессы подбора и отбора кадров четко регламентированы;

основные этапы процессов подбора и отбора кадров, а также используемые методы зависят от того, из каких источников организация планирует привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей;

выбор методов, на основании которых организация проводит поиск и отбор кадров, определяется критериями, продиктованными соответствующими требованиями миссии организации и должности;

выбор технологий, применяемых при подборе и отборе кадров, направлен на то, чтобы используемый комплекс методов позволил с максимальной точностью выяснить, насколько кандидат отвечает потребностям организации и требованиям должности.

На сегодняшний день в зарубежных странах управление персоналом является сферой деятельности руководящего состава организации, направленной на повышение эффективности работы организации при помощи повышения эффективности работы экономическими, правовыми, психологическими и другими методами с ее сотрудниками. Таким образом, за рубежом система управления персоналом включает в себя следующие этапы:

организация системы управления персоналом;

планирование кадровой работы;

проведение и совершенствование маркетинга персонала;

определение кадрового потенциала, а также действительной потребности организации в персонале.

ООО «Техноплаза» - это крупнейший дилер строительной техники, обеспечиваюший своим клиентом широкий ассортимент продукции, а также наиболее выгодные условия покупки.

Сотрудники организации накопили богатый опыт продажи спецтехники и зарекомендовали себя на рынке в качестве добросовестных и надежных партнеров, а плодотворное сотрудничество с заводами-изготовителями позволило ООО «Техноплаза» стать мультибрендовым поставщиком, располагающим возможности для удовлетворения самых разнообразных потребностей клиентов.

В ООО «Техноплаза» выявлены следующие цели системы управления карьерным процессом:

формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника;

создание благоприятных условий для развития персонала в рамках организационного пространства;

обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры в организации;

достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения.

В соответствии с целями системы управления карьерным процессом в ООО «Техноплаза» можно выделить основные функции данной системы для исследуемой организации:

исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, а также с их развитием и продвижением;

прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;

планирование профессионального развития, процедур оценки и должностного перемещения;

организация процессов обучения, адаптации, профессиональной ориентации;

координация и согласование действий различных элементов системы управления карьерой.

Управление персоналом в ООО «Техноплаза» осуществляет группа специалистов, которые выполняют соответствующую функцию в качестве работников кадровой службы, а также руководителей линейных подразделений по отношению к своим подчиненным.

В функциональном плане отдел кадров ООО «Техноплаза» выполняет следующий комплекс функций:

определение стратегии организации;

повышение квалификации персонала и его переподготовка;

организация работ;

заработная плата и социальные услуги;

система продвижения по службе (управление карьерой);

планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава;

привлечение, отбор и оценка персонала;

освобождение персонала (увольнение);

управление затратами на персонал

ООО «Техноплаза» проводит набор рабочего персонала в основном из внешних источников. Однако, вакансии на административные должности обычно заполняются давно работающими на фирме сотрудниками.

Внешними источниками трудовых ресурсов для ООО «Техноплаза» выступают следующие:

объявления в СМИ;

самопроявившиеся кандидаты;

лизинг персонала;

государственные центры занятости;

ярмарки выпускников ВУЗов;

рекрутинговые агентства.

В результате анализа действующей системы найма, оценки, отбора и приема персонала в ООО «Техноплаза» были выявлены следующие недостатки, которые препятствуют успешному развитию организации:

отсутствие в организации менеджера по набору персонала;

одноэтапное собеседование;

отсутствие анкетирования и тестирования в организации;

отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

Для ООО «Техноплаза» рекомендуется проведение особого отбора претендентов на замещение вакантных должностей. Основными преимуществами выборного метода ООО «Техноплаза» выступают его оперативность, а также учет мнений членов коллектива. К недостаткам данного метода можно отнести высокую степень субъективизма, а также невозможность страхования от рисков и ошибок.

Для ООО «Техноплаза» рекомендуется разработка специальных мер по стимулированию труда сотрудников: как индивидуальных, так и коллективных.

Рассмотрим формы стимулирования, рекомендуемые для применения в ООО «Техноплаза»:

оплата транспортных расходов;

медицинское обслуживание;

помощь в получении дополнительного образования;

организация совместных поездок;

проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;

программа страхования.

Материальная стимуляция ООО «Техноплаза» также должна быть четко зафиксирована в организационных документах, чтобы сотрудники понимали условия, при которых их заработок может быть выше.

Таким образом, основная задача руководителя при применении системы экономической мотивации заключается в формировании премиальной схемы выплат за производительность труда, а также системы трудовых соглашений или сдельной оплаты.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

) Авилов А.И. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. - 2015. - №9. - С.10-16.

) Анисимова И.Ю. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. - 2015. - №11. - С.20-24.

) Арутюнов В.В. Управление персоналом: учебное пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. - 440 с.

) Архипова Н.И. Менеджмент. Управление персоналом. - М.: Инфра-М, 2014 - 351 с.

) Аширов Д.А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, 2013.- 510 с.

) Аширов Д.А. Организационное поведение. - М.: Проспект, 2014. - 533 с.

) Бабурин А.Н. Технология управленческого мониторинга // Кадровик. - 2015. - №7. - С. 23-30.

) Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 560 с.

) Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2015.- 367 с.

) Барнгольц С.Б., Тация Г.М. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 347 с.

) Боронова Г.Х. Психология труда: конспект лекций. - М.: Эксмо, 2014. - 260 с.

) Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник. - М.:Инфра-М, 2015. - 418 с.

) Веснин В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: Проспект, 2015. - 680 с.

) Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юристь, 2015. - 245 с.

) Ветошкина Т.С. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. - 2013. - №2. - С. 40-47.

) Виханский О.С. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра-М, 2015. - 475 с.

) Вычугов Д.Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры: учебное пособие. - М.: Юрайт, 2014. - 403 с.

) Грачев В.Н. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. - 2015. - №5. - С.42 - 50.

) Гущина Н.А. Человек для рабочего места // Служба кадров и персонал. - 2014. - №3. - С. 91 - 100.

) Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М: РАГС, 2015.- 472 с.

) Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2015. - 399 с.

) Дырин С.И. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. - 2015. - №9. - С.50 - 61

) Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие.- М.: Приор, 2015. - 370 с.

) Егоров С.Н. Управление персоналом. - Пенза: ПГУ, 2014. - 421 с.

) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. - Новгород: НИМБ, 2041. - 549 с.

) Журавлев П.В., Карташов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. - М.: Экзамен, 2015. - 413 с.

) Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. - 2014. - № 2. - С. 80-109.

) Зайцева Т. В. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 340 с.

) Захарова Т.И. Организационное поведение. - М.: ЕОАИ, 2015. - 605 с.

) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник.- М.: Инфра-М, 2015. - 314 с.

) Кнорринг В.И. Искусство управления: учебник для вузов. - М.: Юрайт, 2014. - 230 с.

) Кныш М.И. Организация труда персонала. - СПб.: Питер, 2014. - 325 с.

) Котова Л.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. - 2015. - № 11. - С.34 - 50.

) Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): методические указания - Пенза.: ПГУ, 2015. - 374 с.

) Кошелева Ю.Н. Мотивация персонала // Управление персоналом. - 2012. - № 16. - С.15 - 37.

) Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2015. - 420 с.

) Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 451 с.

) Куршакова Н.Б. Система отбора персональных менеджеров как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг // Кадры предприятия. - 2015. - №4. - С. 77 - 90.

) Ламбен Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2015. - 296 с..

) Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. - 501с.

) Минина В.А. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. - 2013. - №1. - С.84 -100.

) Никитина Н.Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей // Университетское управление - 2014. - № 3. - С. 67 - 82.

) Одегов Ю.Н. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. - 2015. - №2. - С.80 - 92.

) Половинко В.И. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу // Кадровик. - 2015. - №3. - С.66 - 75.

) Розаренова Т.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. - М.: ГАСБУ, 2014. - 228 с.

) Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2015. - 320 с.

) Титкова Н.А. Поведенческое интервью. // Кадровая служба и управление персоналом. - 2014. - № 6. - С. 21 - 43.

) Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Юрайт, 2014. - 244 с.

) Фомин В.В. Поиск персонала мгновенно // Управление персоналом. - 2014. - № 4. - С. 71 - 85.

) Хадасевич Н.А. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. - 2015. - № 1. - С. 4 - 11.

) Хаксевер К., Рендер Р.Управление и организация в сфере услуг. - СПб.: Питер, 2014. - 552 с.

) Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 308 с.

) Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс. - М.: ГроссМедиа, 2015. - 433 с.

) Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. - М.: Инфра - М, 2014. - 380 с.

) Яковлев А.Г. Совершенствование системы оплаты труда работников торговли // Финансы. - 2014. - № 6. - С. 7 - 20.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |