**Отбор и наем персонала (на примере ООО «Авангард Электро»)**

(выпускная квалификационная работа)

2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

.1 Определение терминов и актуальности вопроса отбора и найма персонала на современном этапе развития экономики

.2 Факторы отбора персонала

.3 Специфика процесса отбора персонала

.4 Методики отбора персонала

.4.1 Анкетирование

.4.2 Испытания (тестирования)

.4.3 Собеседования

.4.4 Другие методы отбора персонала

.5 Достоверность и обоснованность методов отбора

Выводы

2. ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «АВАНГАРД ЭЛЕКТРО

.1 Характеристика компании ООО «Авангард Электро»

.2 Обоснование необходимости приёма новых сотрудников

.3 Поиск, отбор и наем сотрудников ООО «Авангард Электро»

.4 Оценка эффективности произведённого отбора

Выводы

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОТБОРА И НАЙМА НА ПРЕДПРИЯТИИ

.1 Оптимизация подготовительной работы к отбору и найму персонала

.2 Совершенствование системы профессионального отбора ООО «Авангард Электро»

Выводы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Приложение 1. Пример отказа от оценки кандидата по первому впечатлению

Приложение 2. Организационная структура ООО «Авангард Электро» по состоянию на 21 марта 2012 года

Приложение 3. Функциональная матрица отдела светотехнического оборудования ООО «Авангард Электро»

Приложение 4. Должностная инструкция регионального менеджера ООО «Авангард Электро»

Приложение 5. Должностная инструкция менеджера по персоналу

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является одной из важнейших сфер жизни предприятия, которая способна многократно повысить эффективность деятельности предприятия по всем показателям и именно поэтому система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами. Одной из важнейших функций менеджмента персонала является процесс приёма сотрудников, который заключается в грамотном проведении отбора кадров и завершающем этапе найма сотрудников.

**Фитнес на дому**



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

Актуальность процедуры профессионального отбора сотрудников на предприятиях продиктована осознанным желанием руководителей доверия функций устойчивости и развития бизнеса самым лучшим специалистам, объективная оценка профессиональных и личных качеств которых возможна только при достаточно глубоком исследовании, названном процедурой отбора, который состоит из последовательности разнообразных методик. Говоря словами заслуженного писателя-классика И.В. Гёте: «Предосторожность проста, а раскаяние многосложно». В данном случае предосторожность - это качественно проведённый процесс отбора персонала, на который затрачиваются некоторые временные и финансовые ресурсы, а раскаяние - это вероятность значительных финансовых потерь, которые организация может возыметь при отсутствии профессионально проведённого отбора и поспешно ошибочно выбранного кандидата. Правильный выбор может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучке персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

Опираясь на данную выше информацию, сформирую цель дипломной работы и ее задачи:

Цель работы - определение методов совершенствования и оптимизации кадровой стратегии и формирование перечня мероприятий, способствующих профессиональному и безошибочному проведению процессов отбора и найма персонала общества с ограниченной ответственностью «Авангард Электро».

Объект исследования - система профессионального отбора кадров на предприятиях. наем персонал кадровая стратегия

Предмет исследования - процесс отбора и найма сотрудников на предприятии ООО «Авангард Электро».

Для реализации цели необходимо решение следующих задач:

Системное формирование теоретического материала, на основе которого будет производиться анализ и будут предлагаться рекомендации к достижению цели работы.

краткое определение терминов и понятий, используемых при описании процессов отбора и найма персонала;

специфика отбора персонала и факторы, на него влияющие;

рассмотрение наиболее распространённых методов отбора персонала и характеристика эффективности и достоверности их применения.

Определение текущего состояния предприятия:

проведение анализа кадровой системы предприятия, вывод основных особенностей кадровой системы, в том числе процессов проведения отбора и найма персонала и анализ факторов, на них влияющих. Выполнение этой задачи позволить определить уровень профессионализма проведения кадровой политики предприятия, то есть установить точку отсчёта, от которой должно происходить совершенствование процессов отбора и найма;

выявление недочётов процессов отбора и найма персонала в ООО «Авангард Электро» и обоснование этих недочётов нежелательными результатами, к которым они привели.

Разработка мероприятий по снижению и полному исключению воздействия выявленных ранее отрицательных факторов.

Формирование рекомендация по воплощению полученных мероприятий в жизнь.

Работа состоит из трёх глав. Первая глава посвящена теоретическому обзору отбора и найма персонала с рассмотрением всех этапов отбора персонала, подробным анализом наиболее распространённых методов отбора и перечнем менее востребованных форм.

Вторая глава повествует о специфике отбора и найма персонала в компании ООО «Авангард Электро». Предварительно даётся характеристика компании по основным показателям, затем обосновывается необходимость решения задачи компании в плане отбора сотрудников на образовавшиеся вакантные места и приводится пример процесса отбора и найма сотрудников, который практикует руководство ООО «Авангард Электро».

Третья глава посвящена анализу работы с персоналом в компании ООО «Авангард Электро» в сфере отбора сотрудников. Выявляются минусы этой работы и составляется перечень рекомендаций, который сразу опробируется в решение эмпирически поставленной задачи, которую решало руководство ООО «Авангард Электро» во второй главе.

Каждая глава содержит краткие выводы.

Сбор информации для написания работы производился через материалы библиотек, а также с помощью материалов из Интернета. При этом первому варианту отдавалось наибольшее предпочтение.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

.1 Определение терминов и актуальности вопроса отбора и найма персонала на современном этапе развития экономики

Отбор персонала представляет собой часть процесса найма персонала, связанную с выявлением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность. В общем случае отбор персонала следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определённых методов из общего числа работников, отвечающих этим критериям, потому что отбор персонала осуществляется не только при найме работников.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска, отбора и найма персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым сотрудником. Такой подход в современных условиях становится не только не эффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками.

Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Найм персонала является видом управленческой деятельности, предусматривающим комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.

На этой стадии устанавливается в случае необходимости испытательный срок, подписываются договор и должностная инструкция, издаётся приказ о назначении на должность с учётом статей Трудового Кодекса Российской Федерации.

Приём работника на работу завершается формированием личного дела, в котором хранятся следующие документы:

 внутренняя опись документов;

 личный листок по учёту кадров;

 автобиография работника;

 копии документов об образовании;

 характеристики и рекомендации;

 результаты тестов, деловых игр, собеседования;

 справка о состоянии здоровья;

 заявление о приёме на работу и трудовой контракт;

 копия приказа о назначении на должность;

 подписанная работником должностная инструкция.

1.2 Факторы отбора персонала

Отбор персонала являются необходимой частью управления персоналом. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс отбора и приёма персонала обычно требует уступок с обеих сторон. При управлении персоналом на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом, конечно, должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия, использования и развития их возможностей.

На отбор персонала влияют многие факторы. Рассмотрим два самых значительных из них.

Специфика предприятия. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надёжные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов целесообразна при большом количестве вакантных мест и ещё большем количестве кандидатов. Если организация имеет много вакантных мест, но количество претендентов не велико, то особо сложные методы отбора не требуются. На процесс отбора также влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Сущность рынка рабочей силы. Это следующий фактор, влияющий на процесс отбора персонала. Если желающих много, то процесс отбора усложняется. Если же нет, то отбор производится достаточно просто.

1.3 Специфика процесса отбора персонала

Замещение вакантной должности специалиста или руководителя в компаниях, а также приём сотрудников на вновь созданные должности, осуществляется путём последовательного осуществления четырёх этапов [17, с.178].

Первый этап.

Разработка требований к должности - в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы.

Второй этап.

Широкий поиск претендентов - ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям.

Третий этап.

Проверка претендентов (первичный отбор) - проводится с использованием ряда методов с целью отсева наименее подходящих на данную должность кандидатов.

Четвёртый этап.

Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур (вторичный отбор) - завершающая процедура, осуществляемая, как правило, руководителем, с учётом заключения данных различных предыдущих проверок и испытаний третьего этапа.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. В лучшем случае эти службы должны быть укомплектованы профессиональными психологами, чтобы использовать самые современные методы.

Непосредственный руководитель (иногда и более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах отбора сотрудников. Ему (им) принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой или иными ответственными лицами.

Для заполнения вакантной должности специалиста или рядового рабочего, как правило, используется поиск вне организации в виде опытных сотрудников аналогичных компаний или молодых специалистов. Иначе дело обстоит в практике работы с кадрами руководителей, где выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей:

. Замещение опытными руководителями или специалистами, подбираемыми вне организации.

. Замещение молодыми специалистами, выпускниками ВУЗов.

. Продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников с целью заполнения образовавшейся вакансии.

. Сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

Во всех четырёх схемах учитывается степень соответствия всем предъявляемым требованиям. В настоящее время организации прилагают серьёзные усилия по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большей ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с резервом) считается необходимым замещением должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе, то есть рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями - все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Таким образом, процесс поиска кандидатов на должность можно разделить на два вида по характеру источников:

 внутренние источники (продвижение по службе собственных работников).

 внешние источники (объявления в средствах массовой информации, самопроявившиеся кандидаты, выезд в институты и другие учебные заведения, предложения от клиентов и поставщиков, лизинг персонала, государственные службы занятости, рекрутинговые агентства).

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

При этом используется специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств [22, с.301]:

. Общественно-гражданская зрелость.

Эта группа включает в себя такие качества, как способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, быть адекватно самокритичным, активное участие в общественной деятельности, обладание высоким уровнем политической грамотности.

. Отношение к труду.

Здесь объединяются следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

. Уровень знаний и опыт работы.

Третья группа включает такие качества: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

. Организаторские способности.

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

. Умение работать с людьми.

Пятая группа включает такие качества, как умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

. Умение работать с документами и информацией.

В шестую группу входят качества: умение коротко и ясно формировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжении, четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.

. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой, уверенность в себе.

. Способность увидеть и поддержать передовое.

Восьмая группа объединяет качества: умение увидеть новое; распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

. Морально-этические черты характера.

В девятую группу входят такие качества, как честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае ответственными лицами подбираются индивидуальные для этой должности позиции, которые важнее всего, а также добавляются к ним специальные качества, которыми должен обладать претендент на эту должность. В этом процессе следует выделять важнейшие качества, которые необходимы для поступления на работу, а также отмечать качества, которые можно быстро приобрести уже после назначения на должность после освоения своих функций.

После определения необходимых для данной должности качеств ответственными лицами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и оценка степени обладания ими каждым кандидатом. Данный анализ проводится по каждому качества. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

1.4 Методики отбора персонала

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и в настоящее время) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождалась от субъективных оценок.

Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой: на каждой из этих ступенек часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами.

Весь процесс отбора персонала целесообразно разделить на два этапа. [2, с.211]

Процедуры первого этапа отбора являются своеобразным фильтром, через который отсеиваются наименее подходящие соискатели данной должности. Методы отбора второго этапа более масштабны. Они более глубоко фильтруют соискателей и позволяют выявить кандидата, в максимальной степени соответствующего конкретной должности.

Данное деление не является обязательным, но считается наиболее эффективным решением поставленной цели поиска самого лучшего из возможных работников. Конечно, вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определённую степень гибкости. [2, с.213]

В своём желании качественного проведения отбора персонала руководителям компаний не стоит слепо копировать предложенные методики и их последовательности. Лучшим выбором будет гибкое использование методик, но обязательно с учётом особенностей собственного бизнеса. Только такой индивидуализированный подход позволит принять верное решение.

Существует множество методов отбора персонала. Но наиболее распространённые и жизненные из них, это анкетирование, испытания, собеседования.

1.4.1 Анкетирование

Персональные анкеты нельзя отнести к истинным средствам определения способностей и психологических характеристик, но они применяются для сравнительной оценки уровня квалификации.

Так, например, обычно сведения, которые необходимо указать в персональной анкете (резюме), следующие:

 ФИО;

 Место рождения;

 Дата рождения;

 Семейное положение;

 Место жительства;

 Количество и возраст детей;

 Образование;

 Дополнительные образовательные курсы, мероприятия по повышению квалификации;

 Владение иностранными языками;

 Наименование, должность и адрес прошлых мест работы;

 Состояние здоровья;

 Желаемая должность;

 Хобби;

 Описание собственных личных качеств;

 Описание собственных профессиональных качеств.

1.4.2 Испытания (тестирования)

Тестирование с целью отбора подходящих людей для определённых целей использовалось на протяжении многих веков.

Одним из первых примеров можно считать библейскую историю о воинах Гедеона.

«И сказал Господь Гедеону: народа с тобой слишком много... веди их к воде, там Я выберу их тебе... И сказал Господь Гедеону: кто будут лакать воду языком своим, как лакает пёс, того ставь особо, так же как и тех всех, которые будут наклоняться на колени свои и пить...» Таким образом, были отсеяны все лишние воины, и Гедеон получил 300 человек, которые пили, зачерпывая пригоршнями воду, не опускаясь на колени. Именно с этими воинами была одержана блистательная победа. Таким образом тестирование вполне себя оправдало.

Для ответа на вопрос сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу, поведенческие науки разработали много видов различных испытаний.

Один вид отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Примерами подобных испытаний может быть проверка скорости печати на компьютере и, одновременно, грамотности, пробный показ умения работать за станком, демонстрация речевых способностей путём устных сообщений или письменных работ.

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, энтузиазм, откровенность, уверенность в себе, внимание к деталям и эмоциональная устойчивость.

Для того, чтобы испытания были полезными и достоверными при отборе кандидатов на должность, требуется значимая корреляция между высокими оценками, выявленными в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

1.4.3 Собеседования

С давних пор и поныне данный вид профессионального отбора кадров является наиболее распространённым, эффективным и гибким. Работники любой сферы деятельности в настоящее время принимаются хотя бы после одного собеседования. Подбор же руководителей высоких рангов требует десятков собеседований, которые могут занимать время до нескольких месяцев. [21, с.114]

Целью собеседования является определение степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации.

По своей сути собеседование является не односторонним процессом, в котором организация оценивает кандидата, а двусторонним, так как в беседе кандидат также оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма нежелательных работников.

При проведении собеседований интервьюер может допустить ряд ошибок, которые могут повлечь выбор не самого подходящего кандидата. Так, например, может существовать тенденция принятия решения о кандидате на основании первого впечатления, без учёта сказанного в основной части собеседования (пример, доказывающий нежизненность такой ошибки, приведён в Приложении 1). Другая проблема заключается в стремлении оценивать кандидата в сравнении с человеком, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть очень и очень хорошо. Также у проводящих собеседование есть тенденция более благоприятной оценки тех кандидатов, внешний вид которых, социальное положение и манеры в большей мере соответствуют их собственным.

Обо всех этих моментах надо помнить при проведении собеседования и держать сознательный контроль над стремлением совершить ту или иную ошибку.

Собеседования по отбору персонала можно классифицировать по-разному. Одна из наиболее распространённых классификаций разделяет собеседования на три вида [21, с.118]:

 биографические;

 ситуационные;

 критериальные.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Данный вид собеседования даёт возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить насколько успешно он сможет работать в данной конкретной должности.

Ситуационные собеседования заключаются в решении одной или нескольких задач (практических ситуаций), в качестве которых используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

Критериальные собеседования представляют собой интервью во время которого соискателю задают вопросы о том, что бы он сделал в определённой ситуации, а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев.

В зависимости от специфики отбора кадров на предприятиях, собеседования могут проводиться только руководителем компании, а могут быть ступенчатыми: сначала руководитель компании, потом непосредственный руководитель отдела. Здесь оцениваются, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделении.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем и детально анализируются.

Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие [8, с.297]:

Плохой внешний вид.

Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.

Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.

Отсутствие личных планов служебной карьеры и чётких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.

Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.

Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.

Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.

Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.

Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и о их руководителях.

Бестактность, невежливость.

Непонимание общепринятых правил.

1.4.4 Другие методы отбора персонала

Выше перечислены основные методы отбора, пользующиеся спросом в настоящее время. Помимо вышеперечисленных методов, некоторые организации в зависимости от специфики своей деятельности, уделяют внимание также и другим методам:

Предварительная отборочная беседа.

Является упрощённой производной собеседования, в которой выясняются лишь сааме общие данные о кандидате.

Проверка рекомендация с прошлых мест работы.

В последнее время работодатели все чаще стали применять этот способ получения дополнительной информации и активно использовать его при выработке решений. Это хорошо, особенно учитывая тот факт, что почти всегда приходится иметь дело с людьми, с которыми кто-то когда-то уже имел дело и успел сформировать представление об их деловых и личностных качествах.

Медицинский осмотр.

Применяется в сферах, связанных с производством и продажей продуктов питания, а также в сферах работы с детьми (детские сады, школы и т.д.).

Проверка на детекторе лжи.

Данный метод активно используется на Западе.

Косвенно ко второму этапу отбора относится испытательный срок, после которого кандидат уже окончательно занимает должность. Но в подавляющем большинстве случаев при надлежащих и качественно проведённых процедурах отбора кандидата, новый сотрудник успешно проходит испытательный срок.

Бывают очень забавные критерии, которые вносит организация, в соответствии со своими стратегиями. Например, крупная новосибирская организация ЗАО «Электрокомплектсервис» при приёме сотрудников женского пола берёт с каждой подходящей кандидатки письменное заявление о том, что в течение двух лет она не будет заводить ребёнка.

1.5 Достоверность и обоснованность методов отбора

Одним из способов выяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенным к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надёжными и достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности этого заявителя невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях .

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Выводы

Человеческие ресурсы являются самым главным гарантом успешной деятельности и развития любой организации. Любые другие ресурсы (как материальные, так и не материальные) являются только продолжением человеческого ресурса и могут существовать и развиваться исключительно под его управлением. Можно не иметь хороших технических мощностей, больших финансовых ресурсов и отличной репутации, а лишь грамотных сотрудников и тогда высокое качество и количество этих ресурсов со временем будет обеспечено. И наоборот, неграмотные члены трудового коллектива могут снизить показатели вышеперечисленных ресурсов и показателей эффективности работы предприятия в целом.

По этой причине руководители компаний всё больше внимания, времени и денежных средств уделяют процессу поиска, отбора и найма сотрудников в свои организации, понимая, что вложенные деньги и время многократно окупятся.

Теоретическая база системы отбора персонала на предприятиях предполагает последовательное выполнение четырёх этапов. Первым этапом является ответ на вопрос «Что?», т.е. разрабатываются должностные инструкции по должности, на которую должен прийти новый сотрудник. В случае, когда должностная инструкция разработана, необходимо произвести анализ данной инструкции на предмет полного соответствия должности и при обнаружении упущений произвести корректировки. Лучше всего этот процесс делать совместно с начальником отдела, в штат к которому будет принят новый сотрудник, т.к. ему в большей степени известны все нюансы работы своих сотрудников. Вторым обязательным этапом является разработка требования к кандидату, определяемых на основании должностной инструкции. Создаётся перечень личных и профессиональных требований к кандидату с расшифровкой каждого качества. Следующим шагом считается определение методов отбора, способных наиболее достоверно и обоснованно определить наличие или отсутствие в соискателях всех перечисленных качеств, требуемых на данной должности.

Надо сказать, что этот процесс лучше жёстко не регламентировать. Определив лучшие тесты и варианты испытания и собеседований, распределив их по ступенчатым этапам отбора, возможно возникнет необходимость в повторной проверке какого-либо качества, какое лучше сделать не в повторяющейся атмосфере и не тем же испытанием или тестом, а аналогичным, но обязательно новым. В данном случае сотрудник не почувствует что в нём сомневаются и достоверность результата будет выше.

Третий и четвёртый этап профессионального отбора персонала предприятия носят названия первичного и вторичного этапов отбора. Первичный отбор по определению выполняет задачу отсеивания большинства самых неподходящих кандидатов. Вторичный отбор состоит из более глубоких и масштабных методов отбора, позволяющих выделить самого лучшего кандидата из оставшихся. На практике эти виды отбора могут не ограничиваться двумя этапами: всё зависит от специфики предприятия и от должности. Некоторые компании устраивают большой конкурс по своим вакансиям, в которых присутствуют несколько ступеней отбора и последовательный отсев кандидатов небольшими частями, а не двухступенчатая система первичного и вторичного отбора. Другие компании склонны проводить только одно собеседование и больше ничего. Поэтому первичный и вторичный отбор можно считать условными понятиями с тем различием, что первичный отбора осуществляется без участия руководства компании, но через штат кадрового управления (HR) или рекрутинговым агентством. Вторичный отбор подразумевает обязательно прохождение через хотя бы одно собеседование с руководителем компании.

Конечный результат отбора, то есть выбор лучшего из лучших кандидатов производится с санкции руководителя предприятия. После приёма нового сотрудника, как правило, ему устанавливается испытательный срок, который косвенно также можно отнести к процедуре отбора. Испытательный срок имеет продолжительность от 2 до 6 месяцев в зависимости от должности. Например, вакансия руководителя имеет испытательный срок длиной не менее четырёх месяцев. Столь долго длится и процесс отбора данного кандидата на должность.

Найм сотрудника осуществляется согласно трудовому законодательству Российской Федерации. После это отдел кадров составляет личное дело сотрудника, в котором хранится необходимый перечень документов в числе которых находится результат проведённого отбора (выполненные тесты, резюмированные собеседования).

2. ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «АВАНГАРД ЭЛЕКТРО

2.1 Характеристика компании ООО «Авангард Электро»

Компания ООО «Авангард Электро» создана 03 марта 2009 года.

Видом деятельности компании является оптовая торговля светотехнической продукцией и изделиями из нержавеющей стали в городе Новосибирске и других восточных регионах России.

Предприятие расположено по адресу: 630003, г.Новосибирск, ул. Владимировская, 11а, первый этаж. Юридический адрес компании идентичен физическому.

Идентификационный номер, код ИНН - 5407017977.

Web-сайт компании: www.avangard-elektro.com <http://www.avangard-elektro.com>

ООО «Авангард Электро» - предприятие, специализирующееся на оптовой продаже светотехнической продукции, производства двух компаний, являясь их дистрибьютором:

PHILIPS LIGHTING - один из мировых лидеров производства источников света и светильников. На российском рынке источники света (лампы) производства PHILIPS занимают 60% из всех импортных ламп (в составе мировых конкурентов: Osram, General Electric, Silvanya), а также импортные источники света лавинообразным образом заменяют российских производителей ламп: Томский электроламповый завод, Уфинский электроламповый завод - Свет, ОАО «Лисма». Уровень цен источников света PHILIPS выше, чем у русских производителей, но мировыми конкурентами находится примерно на одном уровне.

ООО «Световые Технологии» - российский производитель светильников административно-хозяйственного назначения. Единственный сертифицированный по европейскому стандарту русский производитель светильников, что является одним из его конкурентных преимуществ. Ценовая политика Световых Технологий носит агрессивный характер, что обуславливается высоким качеством продукции (все комплектующие светильников являются продуктом ведущих мировых фирм производителей - Vossloh Shwabe, Helvar, Alanod, PHILIPS LIGHTING и т.д.), а также «раскрученным» брендом компании.

Объем продаж за период с 01.01.2011 г. до 31.12.2011 г. составил - 25 137 тыс. руб.

Чистая прибыль за период с 01.01.2011 г. до 31.12.2011 г. составила - 243 тыс. руб.

На момент создания предприятия в штате сотрудников было 5 человек. На сегодняшний день количество сотрудников увеличилось до 15 человек. Организационная структура ООО «Авангард Электро» представлена в Приложении 2.

За период от создания компании до настоящего времени прошло три года, в течение которого происходили количественные и качественные изменения в составе организационной структуры (таблица 1).

Таблица 1. Анализ кадрового состава ООО «Авангард Электро» за период с 2009 по 2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Количество человек | | | Общее количество за год |
| 1 | Численность | 5 (2009 год) | 9 (2010 год) | 14 (2011 год) |  |
| 2 | Возраст | 20-30 лет | 30-40 лет | 40-50 лет |  |
| 3 | 2009 год | 5 | - | - | 5 |
| 4 | 2010 год | 6 | 1 | 2 | 9 |
| 5 | 2011 год | 9 | 2 | 4 | 15 |
| 6 | Уровень образования | Общее среднее | Среднее специальное | Высшее |  |
| 7 | 2009 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 8 | 2010 | 1 | - | 8 | 9 |
| 9 | 2011 | 1 | - | 14 | 15 |

Таким образом, по возрастным характеристикам изначально персонал был исключительно молод, но с развитием предприятия был дополнен более зрелыми и опытными сотрудниками. Уровень образования преимущественно высший, за исключением одного человека, который с самого начала деятельности предприятия зарекомендовал себя хорошим и ответственным работником.

2.2 Обоснование необходимости приёма новых сотрудников

В конце 2010 года руководство ООО «Авангард Электро» приняло решение о введении дополнительных должностей в подразделение светотехнического оборудования. Мотивом к решению было составление функциональной матрицы отдела (см. Приложение 3) и выявление недостаточной эффективности работы отдела по причине перегрузки имеющихся сотрудников или выполнения им не свойственных дополнительных функций вместо качественного осуществления прямых (таблица 2).

Таблица 2. Анализ функциональных кадровых недочётов ООО «Авангард Электро»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Отрицательный фактор | Причина | Результат | Необходимое изменение |
| 1 | Допущение ошибок менеджерами в осуществлении полного контроля сделок купли-продажи | Менеджерам выставлен ежедневный план совершения «холодный» и «тёплых» контактов. Если план не будет выполнен, то вводятся штрафные | Допущение ошибок связанных с количеством товара, сроками доставки, числовые ошибки в выставленных счетах из-за | Введение в штат нового сотрудника (оператора), который бы обеспечивал необходимое количество «холодных» контактов в день и только в случае наличия потребности в продукции у |
| № | Отрицательный фактор | Причина | Результат | Необходимое изменение |
|  |  | санкции. Бывают дни, когда менеджер перегружен заявками клиентов и ему некогда выполнять план контактов, но он вынужден делать это, при этом сокращая время осуществления сделок | обоснованной ранее поспешности | потенциального клиента, с которым произведён контакт - соединение с соответствующим менеджером |
| 2 | Региональный менеджер не справляется со своими обязанностями во всей полноте | Этому способствует как первая причина, так и то, что региональный менеджер обслуживает одновременно 5 регионов: г. Красноярск (Красноярский край), г.Томск (Томская область), г. Барнаул (Алтайский край), г.Кемерово и г.Новокузнецк (Кемеровская область), г.Иркутск (Иркутская область) | Допущение ошибок связанных с количеством товара, сроками доставки, числовые ошибки в выставленных счетах из-за обоснованной ранее поспешности | Введение в штат дополнительную единицу на должность регионального менеджера с передачей ему курирования двух регионов: г.Иркутск (Иркутская область), г.Кемерово и г.Новокузнецк (Кемеровская область) |

Таким образом, перед компанией стоит задача отбора и найма сотрудников на должности: оператор по звонкам и региональный менеджер.

.3 Поиск, отбор и найм сотрудников ООО «Авангард Электро»

Поиск, отбор и найм персонала в ООО «Авангард Электро» производится следующим образом:

 при поиске кандидатов на должность преимущественно используются только внешние источники. За три года существования повышение в должности (то есть использование внутреннего источника персонала) производилось дважды, но при этом первоначальные функции за сотрудниками по-прежнему сохранялись, что говорит не о замене должности, а о возложении на человека дополнительных обязанностей, связанных с возросшей ответственностью.

Поиск персонала по внешним источникам производится тремя путями:

. Опубликование объявлений на трудовых сайтах в сети Интернет.

. Звонки с предложением должности по уже размещённым на сайтах и наиболее подходящих резюме.

. Личные рекомендации сотрудниками компании своих знакомых.

 отбор кадров имеет два этапа. Первый этап, в котором из всей массы соискателей выбирается ограниченная 3-5 лицами группа, производится непосредственным руководителем отдела, в который требуется сотрудник. Второй этап, в котором производится окончательный выбор сотрудника, производится директором компании. Оба этапа подразумевают анкетирование и собеседования.

 найм персонала производится посредством заключения трудового договора, при этом предусматривается испытательный срок длительностью 2 месяца, в течение которого он будет обучаться и курироваться определённым сотрудником компании.

В связи с выявлением функциональных кадровых недочётов (см. таблицу 2) перед предприятием стоит необходимость приёма в штат двух новых кадровых единиц: оператора по звонкам и регионального менеджера.

Руководство компании составило по каждой из должностей письменный список обязанностей (функций).

Оператор по звонкам должен:

. Ежедневно осуществлять 100 звонков потенциальным клиентам, из которых 50 звонков относятся к территории г.Новосибирска и Новосибирской области, а 50 звонков относятся к территориям других регионов, с которыми сотрудничает компания.

. Вести записи по каждому потенциальному клиенту.

. При наличии у потенциального клиента заявки, переключать его на соответствующего менеджера.

. Предоставлять менеджерам информацию по клиентам.

Региональный менеджер должен:

. Устанавливать хорошие взаимоотношения с клиентами регионов: г.Иркутск (Иркутская область), г.Кемерово и г.Новокузнецк (Кемеровская область).

. Качественно осуществлять сделки купли-продажи.

. Стимулировать клиентов на дальнейшие и большие покупки.

. Ежемесячно сдавать отчётность по установленному плану.

После определения должностных обязанностей были выявлены профессиональные и личные качества, которыми должны обладать сотрудники (таблица 3 и таблица 4).

Таблица 3. Требования к качествам оператора по звонкам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Качество | Характеристика |
| Профессиональные качества | | |
| 1 | Речь | Грамотно поставленная, последовательная |
| Продолжение таблицы 3 | | |
| № | Качество | Характеристика |
| 2 | Владение компьютером | Знание пакета офисных программ Microsoft Office, скорость печати на клавиатуре от 200 знаков в минуту кириллицей и латиницей |
| Личные качества | | |
| 1 | Возраст | 18-25 лет |
| 2 | Образование | От среднего специального |
| 3 | Семейное положение | Не имеет значения |
| 4 | Другие качества | Ответственность, исполнительность |

Таблица 4. Требования к качествам регионального менеджера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Качество | Характеристика |
| Профессиональные качества | | |
| 1 | Речь | Грамотно поставленная, последовательная |
| 2 | Владение компьютером | Знание пакета офисных программ Microsoft Office, скорость печати на клавиатуре от 200 знаков в минуту кириллицей и латиницей |
| 3 | Другие качества | Энтузиазм, способность принимать правильные решения, нацеленность на результат |
| Личные качества | | |
| 1 | Возраст | 18-25 лет |
| 2 | Образование | От среднего специального |
| 3 | Семейное положение | Не имеет значения |
| 4 | Другие качества | Ответственность, исполнительность |

Непосредственный процесс отбора персонала производился путём трёх этапов.

Первый этап был произведён директором компании. Был использован метод первичного отбора - анкетирование. Руководителем было рассмотрено несколько резюме, размещённых на сайте www.e-rabota.ru <http://www.e-rabota.ru> в результате чего им были выявлены предварительные кандидаты на должности оператора по звонкам и регионального менеджера. Из всего списка пройти первичное собеседование (что составляет суть первичного отбора в ООО «Авангард Электро») согласились 8 кандидатов на должность оператора и 10 кандидатов на должность регионального менеджера. Каждому кандидату было назначено определённое время посещения.

Второй этап отбора был произведён руководителем отдела светотехнического оборудования. Он состоял из предварительного собеседования, в котором соискателям рассказывалась суть предлагаемой им работы, а также по обеим должностям задавались вопросы:

 рассказ о предыдущих местах работы;

 обоснование решения смены рабочего места;

 каких целей в жизни хотелось бы достичь человеку;

В результате непринуждённой беседы руководитель светотехнического отдела интуитивно определял степень наличия или отсутствия соответствия человека данной должности.

Умение работать за компьютером, владение пакетом программ Microsoft Office и скорость печати проверены не были, а выяснены устно. То есть тестирования не было. Уровень образования, возраст, семейное положение были выяснены исходя из метода анкетирования (резюме).

В результате первичного отбора руководителем светотехнического отдела было выбрано на должность оператора по звонкам 3 человека, на должность регионального менеджера 2 человека. Эти люди были призваны на повторное собеседование к руководителю компании на следующий день. Остальным были сделаны звонки с сообщением об отказе в должности.

Третий этап отбора производился директором компании. Собеседование носило ситуационный характер. То есть директор не задавал общие вопросы кандидатам, а создавал рабочие ситуации и предлагал назвать соискателям их собственное решение. В результате реакций соискателей на практические задачи и решений, которые они предлагали, руководитель ООО «Авангард Электро» отобрал на каждую должность по одному кандидату. Каждому был установлен испытательный срок в 2 месяца.

.4 Оценка эффективности произведённого отбора

По истечении двух месяцев можно было составить выводы о правильности принятых кандидатов на должности оператора по звонкам и регионального менеджера на основании практических результатов их трудовой деятельности.

Оператор по звонкам оказался очень исполнительным человеком, проявляющим дополнительно качества ответственности, инициативности, нацеленности на результат. В течение первой недели работы на новой должности молодой человек задавал очень много вопросов, касающихся не только его прямых обязанностей, но и обязанностей менеджера. Это свидетельствует о его желание карьерного роста в ООО «Авангард Электро». По мере своей деятельности оператор по звонкам выполнял свои ежедневные планы (100 звонков потенциальным клиентам в день) с записью характеристики каждого клиента, а также иногда делал звонки сверх установленного плана. На второй месяц работы в связи с болезнью менеджера оператор провёл за него три сделки, качеством которых клиенты остались довольны.

Принятая на должность регионального менеджера девушка была приятна в общении и быстро сдружилась с коллективом. Она имела опыт подобной работы: оптовых продаж в региональном аспекте и быстро освоилась со спецификой продаж в ООО «Авангард Электро». Но не в первый, ни во второй месяц не справилась с установленным планом продаж. Также она была часто замечена в телефонных разговорах по личным вопросам, которые продолжались даже по 15 минут и их количество составляло около трёх-четырёх раз в день, и сотрудница вела активную переписку с кем-то по ICQ в течение всего рабочего дня. Девушке было сделана рекомендация о более тщательном планировании своего рабочего времени и повышении эффективности его использования. В конце второго месяца работы был произведён анализ насколько эффективно использует своё время новая сотрудница: компьютерная система позволяет отследить каким образом используется Интернет на каждом рабочем месте. В результате было выяснено, что новая сотрудница около двадцати раз в течение дня посещает сайты, не связанные с работой: сайты личных знакомств и аналогичные сайты. Далее был просмотрен список контактов ICQ, в котором из 40 контактов, лишь 1 был связан с работой, остальные же 39 контактов были личными друзьями и родственниками сотрудницы.

Проведённая на следующее утро беседа с новой сотрудницей показала, что она не искренна со своими работодателями: на вопрос с кем она переписывается по ICQ девушка ответила, что беседует с потенциальными клиентами. Когда ей показали результаты осмотра её компьютера, она покраснела и не нашла что сказать.

На последующем совещании было принято решение уволить сотрудницу, занимающую должность регионального менеджера как не прошедшую испытательный срок.

На настоящий момент должность остаётся свободной. Частично функции регионального менеджера выполняет оператор по звонкам, принятый одновременно с региональным менеджером.

На основании данных результатов можно сделать вывод, что непрофессионально проведённый процесс отбора, в котором ответственные за приём сотрудников лица рассчитывают преимущественно на свою интуицию, а не на аналитический подход к решению данного вопроса, ведёт к случайным и не подконтрольным результатам. Оба сотрудника казались подходящими на свои должности, но оказалось, что один очень хорош, а вторая - не годится для столь ответственной должности.

Выводы

ООО «Авангард Электро» компания молодая. В связи с этим она не имеет своего отдела по управлению персоналом: всю кадровую работу совершает главный бухгалтер, а процедура отбора персонала в компании производится директором компании и непосредственным руководством.

За 3 года существования количество персонала увеличилось в 3 раза - с 5 до 15 человек. Средний уровень образования персонала высший, по возрасту сотрудники преимущественно молодого возраста - до 30 лет.

Необходимость в новых сотрудниках в компании определяется спонтанно, без целенаправленного планирования в соответствии со стратегическими целями компании. А именно, поиск новых сотрудников начинается только тогда, когда в сотруднике назрела неотложная необходимость, потому что имеющийся кадровый состав не справляется со своими функциями либо по причине их большого количества, либо по причине необходимости выполнять сторонние функции. Поэтому поиск и отбор персонала производится в экстренном и быстром порядке, когда нет времени на тщательно продуманные и последовательные методики процедур отбора персонала. Процесс отбора персонала носит интуитивный и, поэтому, слегка примитивный характер, что сказывается на качестве принимаемых работников.

Должностные инструкции в компании отсутствуют, новые работники начинают свою работу, основываясь на устном перечислении их функции. Не широко разработаны личные и профессиональные качества принимаемых сотрудников. То есть процесс отбора и приёма сотрудников проводится практически на интуитивной основе.

Тем не менее, процесс отбора производится достаточно структурировано. Он предполагает два этапа: первичное и вторичное собеседование, при проведении собеседований интервьюеры проявляют отзывчивость на все вопросы кандидатов. При отказе кандидату обязательно совершается звонок.

Рассмотренная в этой главе практическая ситуация показала, что недостаточный профессионализм произведённого отбора привёл к диаметрально противоположным результатам: сотрудник, принятый на менее ответственную, младшую должность, оказался очень ответственным, инициативным и нацеленным на результат. Это привело к тому, что за 2 месяца работы успешно выполняя собственные функции, он смог брать на себя дополнительно некоторые функции менеджеров, чья работа связана с большой ответственностью и требует подготовки. Дополнительные функции были выполнены также хорошо. Личные качества нового сотрудника позволили в скорые сроки взрастить в себе профессионализм по двум должностям.

Совсем по-другому сложилась ситуация со вторым сотрудником, принятым на ответственную и сложную должность регионального менеджера. Девушка проявила себя безответственно по отношению к своим трудовым обязанностям и не искренне по отношению к своим работодателям.

Таким образом, в результате найма двух новых сотрудников, региональный менеджер была уволена как не прошедшая испытательный срок, а на оператора по звонкам были возложенные некоторые функции менеджеров в дополнение к имеющимся, с которыми он успешно справляется.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОТБОРА И НАЙМА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В первой главе мы рассматривали четыре этапа грамотного отбора персонала в компаниях. В соответствии с этим, компании ООО «Авангард Электро» в общем требуется структурировать деятельность отбора и найма персонала.

3.1 Оптимизация подготовительной работы к отбору и найму персонала

В системе подготовительной работы к отбору и найму персонала ООО «Авангард Электро» присутствуют некоторые недочёты, устранив которые можно значительно оптимизировать процесс приобретения хороших и выгодных сотрудников.

Рассмотрев пример отбора сотрудников во второй главе, обнаружено, что подбор нового сотрудника производится только тогда, когда уже в нём назрела сильная необходимость, другими словами - когда компания начала получать убытки. По мере деятельности компании в связи с её расширением и ростом в дальнейшем также будут производиться различные изменения в деятельности, которые потребуют организационных изменений.

С этим связана первая рекомендация - перед тем, как принимать сотрудников или повышать их, необходимо произвести глубокую аналитическую работу по оптимизации труда сотрудников (имеющихся и пока ещё нет), определив реальную и наиболее оптимальную потребность, координируя этот анализ как с тактическими целями компании, так и со стратегическими. Анализ стратегических путей развития не позволит дожидаться момента, когда очень нужен сотрудник, а спокойно и размеренно всё спланировать.

При приёме новых сотрудников им были выданы устные и письменные должностные обязанностей в виде узкого перечня дел на день. Но каждый сотрудник должен знать подробное описание своих обязанностей, а также подробное описание своих прав и чётко осознавать лиц, в непосредственном подчинении которых он находится и к кому в случае чего может обратиться за помощью. Поэтому, второе, что рекомендуется сделать - это разработать детальные должностные инструкции по каждой должности, которые в обязательном порядке должны быть подписаны каждым сотрудником. Причём составление должностных инструкций желательно производить не исключительно руководителями фирмы, но с корректировками всего коллектива, потому что они могут внести дополнительные объективно полезные рекомендации по оптимизации координации своего труда и труда будущих сотрудников.

Приложение 4 содержит разработанную для ООО «Авангард Электро» должностную инструкцию регионального менеджера. В ней чётко регламентируются права и обязанности регионального менеджера, структурное подчинение конкретным лицами, перечень необходимой отчётности, список документов, с которыми должен работать менеджер.

Третья рекомендация - разработать более детальный и конкретный профессиональный и личный портрет сотрудника вместо спонтанно составленного списка требований к кандидату, как было сделано в реальности.

Также в нашем случае разработанные руководителями профессиональные и личностные качества, которыми должны были обладать сотрудники по должностям оператора по звонкам и регионального менеджера очень похожи, несмотря на то, что должности по сути очень разные. Региональный менеджер в связи с большой ответственностью своей работы должен обладать качествами, приведёнными в таблице 5.

А оператор по звонкам, потенциально является будущим менеджером, по причине того, что по мере своей работы хорошо изучит рынки продаж продукции, специфику предприятие, особенности ценообразования и получит другие важные навыки. Таким образом, произойдёт естественная подготовка кадра к повышению на должность. Поэтому при отборе человека на эту должность необходимо определить наличие качеств, присущих менеджеру, хотя бы в потенциале.

Таблица 5. Требования к кандидатам на должность регионального менеджера

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Характеристика | Качества | |
|  |  | Необходимые | Желательные |
| 1 | Физическая форма | Хорошее здоровье, возраст до 45 лет | Отсутствие хронических заболеваний, здоровый цвет лица, отсутствие дефекта речи, возраст 30-35 лет |
| 2 | Умственные способности | Широкий кругозор, умение четко выражать свои мысли | Высокий интеллект (IQ:105-120), аналитический склад ума |
| 3 | Образование, квалификация | Высшее экономическое образование | Дополнительные курсы менеджмента продаж |
| 4 | Знания | Хорошее знание своего дела, знание нормативных и методических документов, касающихся специфики сделок купли-продажи | Профессионализм в работе, знание основ организации процесса оптовых продаж, знания в области психологии, знание правил и норм охраны труда |
| 5 | Опыт, подготовка, навыки, умения | Стаж работы в предприятиях оптовой торговли в должности менеджера от 2-х лет, в должности регионального менеджера от 1-го года. Умение координировать работу, умение налаживать связи с необходимыми | Стаж работы в предприятиях оптовой торговли в должности регионального менеджера более 3-х лет. Умение проводить деловые переговоры, умение составлять договора, умение профессиональной работы с персональным компьютером, знание |
|  |  | людьми, владение навыками работы с документами (договорами, счетами, счетами-фактурами, товарными накладными) | программ «1С: Торговля + Склад», Queek Sales. |
| 6 | Личные качества | Коммуникабельность, организованность, деловой характер, воспитанность | Способность работать с другими людьми, пунктуальность, творческий подход к своему делу, настойчивость, вежливость, умение слушать других |
| 7 | Особые условия | Прописка в городе | Семейное положение -женат (замужем), наличие личного автомобиля |

На должность оператора желательно принять молодого сотрудника, обладающего большинством качеств, приведённых в таблице 3. Молодость сотрудника позволит ему с лёгкость выполнять функции оператора по звонкам. По мере приобретения опыта и необходимых знаний (на это потребуется не более двух лет) молодой сотрудник будет готов к получению должности менеджера или регионального менеджера в ООО «Авангард Электро». Таким образом с помощью такого стратегического хода можно сэкономить на процессе поиска и отбора менеджера (регионального менеджера) в будущем, когда в связи с расширением компании появятся новые вакантные места.

3.2 Совершенствование системы профессионального отбора ООО «Авангард Электро»

Первой рекомендацией оптимизации процесса отбора и найма персонала является совершенствование поиска и первичного отбора персонала. В связи с отсутствием в ООО «Авангард Электро» кадровой службы, лучше всего прибегнуть не только к имеющимся способам поиска персонала (это размещение вакансий на сайтах и рекомендации сотрудников), а воспользоваться услугами рекрутинговых агентств, сотрудники которых сами произведут первичный отбор персонала по заданным компанией критериям. Профессионализм сотрудников рекрутинговых агентств позволит осуществить лучший выбор. Окончательные собеседования с каждым вариантом рекрутинового агентства будет производится руководителем компании и руководителем отдела, в который требуется сотрудник. Использование услуг рекрутинговых агентств помимо нахождения лучшего выбора, также позволит сэкономить массу времени и нервов руководству компании, когда отсеют всех ненужных, случайных и слабых кандидатов.

Главное преимущество сотрудничества с рекрутерами состоит в том, что последние подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, то есть специалистов, на 100% соответствующих требованиям организации-заказчика.

Ещё одно преимущество - это широта охвата потенциальных соискателей. У солидного рекрутингового агентства есть разветвлённая база данных по специалистам нужного профиля, число которых в сотни раз превышает количество кандидатур, найденных работодателем самостоятельно. При этом в базу заносятся только специалисты, прошедшие жёсткий, многоэтапный отбор. Преимущество очевидно: вместо одного-двух подходящих кандидатов, вы получаете на выбор 3-5 равноправных, высококлассных специалистов.

Вторая рекомендация заключается в найме сотрудника по управлению персоналом (HR-менеджера), который будет выполнять следующие функции:

 планирование потребностей в персонале с учётом стратегии развития предприятия;

 разработка должностных инструкций;

 разработка профессиональных и личных требований к каждой должности;

 определение степени соответствия имеющихся сотрудников занимаемым ими должностям;

 развитие в сотрудниках качеств, недостающих для эффективного выполнения ими своих функций;

 выявление трудового потенциала каждого сотрудника;

 оптимизация трудовых процессов сотрудников;

 планирование карьеры сотрудников;

 проведение процедур поиска, отбора и найма персонала;

 проведение документальной кадровой работы.

Полный перечень функций менеджера перечислен в должностной инструкции, разработанной для HR-менеджера ООО «Авангард Электро», находящейся в приложении 5.

Затраты на поиск и отбор менеджера по персоналу, а также выплачиваемая ему заработная плата будет хорошо окупаться, потому что своими действиями менеджер по персоналу будет координировать и оптимизировать деятельность всего персонала ООО «Авангард Электро», а, следовательно, будет повышаться эффективность всей деятельности компании и её финансовых показателей.

В связи с выявленными требованиями к должности регионального менеджера (таблица 3), возникает необходимость третьей рекомендации - разработать методики отбора, достоверно и обоснованно определяющие их наличие или отсутствие у кандидатов.

Если компания предпочтёт использовать услуги рекрутинговых агентств, то процедура вторичного отбора будет проще и короче. В любом случае, рассмотрим несколько вариантов оптимального применения методик отбора, подходящих для ООО «Авангард Электро».

Примером используем определение соответствия кандидата на должность регионального менеджера по критериям, которые мы определили в таблице 3.

Физическая форма. Соответствие требованиям возраста и внешнего вида можно определить визуально. Соответствие состояния здоровья может быть определено только при наличии медицинской справки или результатов медицинского осмотра в специальной медицинской книжке.

Умственные способности. Широта кругозора и степень умения чётко выражать свои мысли определяется во время проведения биографического собеседования. Уровень интеллекта и аналитичность ума можно проверить с помощью специального теста Айзенка. Его можно проводить либо предлагая кандидату распечатанный вариант теста, либо использовать возможности on-line тестирования, что позволит сэкономить время на интерпретации результатов теста - компьютер сделает это автоматически и одновременно выдаст рекомендации по наиболее развитым качествам тестируемого человека.

Образование, квалификация. Определяется исходя из документов об образовании, демонстрируемыми кандидатами на должность.

Знания. Проверяются путём проведения структурированного собеседования, в процессе которого будут задаваться вопросы примерно такого плана:

 какими законами регулируется деятельность оптовой торговли?

 какие документы необходимы для правильного осуществления сделок купли-продажи, какие необходимые требования к их оформлению?

 каким образом вы желаете планировать свой рабочий день?

 некоторые другие по ситуации.

Опыт, подготовка, умения. Стаж работы проверяется посредством рассмотрения трудовой книжки. Умение координировать свою работу также проводится через собеседование. Знание программ «1С: Торговля + Склад» и Queek Sales проверяются с помощью тестирования за рабочим местом: необходимо попросить кандидата сделать определённые операции, например, выставить счёт клиенту в программе 1С или заполнить карточку клиента в программ QS.

Личные качества. Требуемые к региональному кандидату личные качества можно определить с помощью разнообразных тестов, а также в обязательном порядке с помощью специально подготовленной структуры интервью. План структурированного интервью может иметь следующую последовательность:

. Здравствуйте

. Присаживайтесь

. Пожалуйста, представьтесь

. Я внимательно изучил(а) Ваше резюме и хотел(а) бы уточнить некоторые моменты. По окончании нашей беседы Вы можете задать мне интересующие Вас вопросы.

. Мне бы хотелось поподробнее узнать о Вас. Чтобы Вы могли дополнить к Вашему резюме?

. В чем заключались Ваши основные обязанности на предыдущем месте работы?

. Почему Вы решили сменить место работы?

. Почему Вы хотите устроиться именно на эту должность. Чем она Вас привлекает?

. Нравиться ли Вам заниматься продажами?

. Почему Вы не захотели учиться на менеджера? (в случае, если человек имеет образование не соответствующей направленности)

А теперь поговорим о Ваших профессиональных навыках:

. Знакомы ли Вы с формами и порядком составления и заключения договоров?

. Приходилось ли Вам принимать участие в деловых переговорах?

. Как свободно Вы владеете компьютером?

. Какими программами и приложениями Вы пользуетесь?

. Предполагаете ли Вы повышать свою квалификацию и как Вы будете это делать?

.Как у Вас складывается отношения с людьми? В том числе с деловыми партнёрами?

. Как Вы проводите свободное время?

. На какую зарплату Вы рассчитываете?

. Как скоро Вы могли бы приступить к работе?

. Какие Ваши слабые стороны?

. Как Вы понимаете качество целеустремлённости?

. Есть ли у Вас личный автомобиль?

. Если у Вас есть вопросы, Вы их можете задать сейчас.

. Мы сообщим Вам о результатах собеседования по телефону.

В процессе подобной беседы необходимо делать заметки, обращая внимание не только на то, как и что кандидат отвечает на заданные ему вопросы, но и на то, какие и как вопросы он задаёт.

Структурированное интервью позволит определить многие важные качества человека, в том числе сопоставив ответы, можно судить насколько искренен был человек. В процессе собеседования выявятся некоторые вопросы, связанные с необходимостью более глубокого изучения качеств человека. Решить их позволит применение соответствующих данному человеку тестов.

Также данное собеседование лучше совместить с ситуационным. То есть предложить кандидату решить практическую средней сложности задачу, связанную с его родом деятельности и посмотреть какое решение он предложит. Затем попросить обосновать выбранное решение.

Особые условия. Прописка и семейное положение определяется по данным паспорта гражданина Российской Федерации.

Таким образом, весь процесс отбора кадров в компанию ООО «Авангард Электро» на примере вакантной должности регионального менеджера можно структурно представить так.

 1 день (менеджер по персоналу).

Предварительное собеседование (биографическое), анкетирование. Необходимо при себе иметь документы: трудовая книжка, медицинская книжка, документы об образовании, паспорт.

 2 день (менеджер по персоналу):

Тестирование по Айзенку, проведение испытаний: проверка умения работать с пакетом программ Microsoft Office, 1C: Торговля + Склад, Queek Sales.

 3 день (директор компании):

Проведение структурированного собеседования, проведение ситуационного собеседования.

 4 день (менеджер по персоналу):

Дополнительное тестирование по качествам, вызывающим сомнение в результате структурированного интервью.

 5 день (директор компании, менеджер по персоналу):

Принятие решения, оповещение не прошедших отбор кандидатов об отказе в должности и приглашение на должность прошедшего отбор человека.

На каждом этапе отбора будет отсеиваться некоторое количество человек по причине несоответствия проверяемым качествам.

Выводы

Выявленные во второй главе недостатки кадровой работы в плане профессионального отбора сотрудников на предприятии ООО «Авангард Электро» связаны с малым размером компании и отсутствием в штате специального сотрудника, который занимался бы решением всех кадровых вопросов, что значительно увеличило бы финансовые показатели деятельности компании.

В связи с этим мною были предложены рекомендации по совершенствованию системы отбора сотрудников на предприятии во избежание повторения ошибок, совершённых при рассмотрении практической ситуации во второй главе и связанных с ними потерь.

Главная рекомендация заключается во введении в штат HR-менеджера, имеющего опыт работы с персоналом, в том числе, хорошо владеющим навыками профессионального отбора персонала. Данная политика не только позволит облегчить жизненный путь предприятия, ускорив процесс его развития, но и сэкономит значительное время директору и руководителям отделов, освободив их от функций мотивации, адаптации, совершенствования трудовых процесс и т.д.

Независимо от того, будет или нет принят менеджер по персоналу в ООО «Авангард Электро» компании нужно уделить внимание следующим аспектам при проведении процедур отбора персонала на вакантные должности:

. Производить планирование потребностей в персонале в соответствии со стратегиями развития и роста предприятия. Планирование позволит не только заранее знать на какие должности будет необходимо в скором времени принять сотрудников, но и основательно подготовиться к процессу отбора. А также выявить уже имеющиеся кадры на повышение, если вакантная должность носит значительный характер. Таким образом, возможно, не придётся прибегать к внешним источникам при поиске кандидатов на должность.

. Составлять по каждой должности инструкции, дающее подробное описание не только функциональных обязанностей, но и прав сотрудника, его структурное подчинение в компании, подробная расшифровка деятельности, ответственность и документооборот.

. Составлять подробную систему требований к кандидатам на должность. Требования должны быть распределены на профессиональные и личные. В некоторых случаях преимущества сильных личных качеств над профессиональными не является помехой к деятельности, потому что сотрудник в этом случае быстро и с охотой обучается и в скорые сроки становится полноценным кадром.

. На основании составленных требований к должности применять наиболее достоверные и обоснованные методы отбора персонала. Начиная с общих, на которые отсеиваются самые неподходящие соискатели должности, и заканчивая узкими, глубоко профессиональными методиками, которые выявляют лучшего из лучших сотрудника.

. Использовать составленные методики не разово, а в течение нескольких посещений кандидатов на должность, чтобы было время для анализа полученных результатов по предыдущему этапу отбора, сообщение не прошедших о результате и приглашение выдержавших испытания на следующий этап отбора. Так, постепенно, отсеются неподходящие кандидаты.

. При сомнениях относительно того или иного кандидата устраивать повторные аналогичные тестирования, собеседования, добиваясь максимально возможного уровня достоверности и обоснованности оценок при проведении отбора сотрудников.

При следовании данным правилам ООО «Авангард Электро» сможет избежать повторения ошибки, произошедшей при приёме регионального менеджера и сознательно, а не спонтанно, находить хороших сотрудников по типу случайно найденного им оператора по звонкам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К процессу управления персоналом можно смело отнести выражение: «Что посеешь, то и пожнёшь». Семенами здесь являются сотрудники, а урожаем - результат качества их работы. Данная пословица чётко отражает необходимость серьёзного и профессионального подхода к процедурам отбора и найма персонала на предприятия.

Процесс приёма сотрудников в организацию начинается с составления должностных инструкций, а также с выявления необходимых для их выполнения профессиональных и личных качеств соискателей. Далее осуществляется поиск желающих занять конкретную должность по внешним и внутренним каналам. Когда список готов, проводится первичный отбор кандидатов, в результате которого отсеиваются наименее пригодные соискатели. Данный этап отбора может производится как самой организацией (специальным отделом управления персонала или другими ответственными лицами), так и с использованием услуг рекрутинговых агентств. Вторым этапом отбора является более глубокое исследование личностей с применением узких тестов, проверок, собеседований. Окончательное решение, как правило, выносится исключительно руководителем организации.

После принятия положительного решения о приёме наиболее подходящего сотрудника осуществляется его найм с оформлением соответствующих документов. Как правило, первые месяцы работы (от 2 до 6) являются испытательным периодом. Продолжительность испытательного срока зависит от типа вакантной должности и особенностей предприятия в целом и в сфере управления персоналом в частности.

Процесс отбора персонала анализировался на примере компании ООО «Авангард Электро». Данная компания находится в г.Новосибирске, ей 3 года. Род занятий - оптовая продажа светотехнических изделий и изделий из нержавеющей стали.

В процессе деятельности компании руководство оказалось перед необходимостью приёма в штат двух новых сотрудников по должностям: оператор по звонкам (это младшая, малоответственная должность) и региональный менеджер.

Определив перечень должностных обязанностей и краткий список требований к кандидатам, руководство компанией произвело отбор кандидатов. Поиск кандидатов осуществлялся директором компании через резюме, размещённые в сети Интернет. В результаты им было выбрано 8 кандидатов на должность оператора по звонкам и 10 кандидатов на должность регионального менеджера. Процесс отбора происходил в два этапа. Первый этап был осуществлён руководителем отдела, методика отбора предполагала суть биографического интервью. Второй этап отбора проводил директор, он подверг оставшихся соискателей (3 человека на должность оператора и 2 на должность регионального менеджера) ситуационному интервью. В результате непродолжительной беседы руководитель отобрал лучших сотрудников. Таким образом, процедура отбора кадров в ООО «Авангард Электро» носит более интуитивный нежели аналитический характер.

Результаты проведённого отбора проявились через 2 месяца испытательного срока. Принятый оператор поразил своими качествами высокой обучаемости, инициативности, нацеленности на результат. Данные качества позволили в короткие сроки повысить собственный профессионализм и не только хорошо выполнять свои функции, но и брать на себя более ответственные обязанности менеджера в свободное время. Региональный менеджер наоборот, проявила безответственность к своей работе, что повлекло её увольнение как не прошедшей испытательный срок.

Производя анализ процесса отбора и найма персонала, мной сделано несколько рекомендаций, благодаря следованию которым ООО «Авангард Электро» сможет избежать повторения ошибки с региональным менеджером и принимать на работу самых лучших сотрудников, обеспечивающих прогрессивное развитие компании.

Первая рекомендация заключается в приёме нового сотрудника в штат организации в качестве HR-менеджера. Это позволит значительно оптимизировать не только процессы отбора персонала и приём самых лучших сотрудников, но и в целом оптимизировать работу сотрудников организации, что положительно скажется на показателях компании.

Последующие рекомендации заключаются в последовательно выполнении следующих действий: планирование персонала в соответствии со стратегическими планами развития ООО «Авангард Электро». Планирование позволит заблаговременно определять потребность в персонале и качественно подготовиться к процессу отбора. Далее необходимо составлять подробные должностные инструкции по каждой вакансии и постоянно совершенствовать имеющиеся. А также знать, какие личные и профессиональные качества будут обеспечивать в полном объёме выполнение функций, перечисленных в должностных инструкциях. Следующим шагом является поиск кандидатов на вакантное место. Поиск следует расширить и одним из вариантов этого будет использование услуг рекрутинговых агентств, которые проведут первичный отбор и обеспечат организацию списком самых лучших из имеющихся у них кандидатов. Непосредственный процесс отбора, представленный последовательностью методик отбора, следует проводить в несколько этапов, причём каждый этап должен быть отделён от другого не менее чем одним днём - это позволит правильно интерпретировать результаты и подобрать на следующий этап более индивидуализированные методы. Среди методов отбора помимо стандартных в ООО «Авангард Электро» анкетирования и биографического, ситуационного собеседования в обязательном порядке должны быть структурированные собеседования, испытания и тесты на уровень интеллекта и определение склонностей мышления, которые должны соответствовать как общепринятым нравственным нормам, так и особенностям занимаемой кандидатом должности.

Следование данным рекомендациям позволит компании ООО «Авангард Электро» решить задачу обеспечения заслуживающими доверия, уважения и повышения кандидатами, которые своим трудом будут способствовать занятию компанией лидерский позиций на рынке светотехнических изделий и изделий из нержавеющих сталей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев // Под ред. Ю.Г. Одегова. - 2-е изд. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 320 с.

Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2011. - 416 с.

Шинкаренко, Олег Николаевич. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000:2000 / О.Н. Шинкаренко. - Москва: Дело и Сервис, 2011. - 368 с.

Половинко В.С. Управление персоналом в инновационной организации: монография / В.С. Половинко, В.Е. Макарова. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2010. - 223 с. (Тр. учёных Ом. ун-та. Серия: Экономика).

Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 320 с.: ил.

Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. - 464 с.

Рогожин М.Ю. Управление персоналом. - М.: ИндексМедиа. - 304 с.

Федосеев В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. (Серия «Учебный курс»). - М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. - 528 с.

Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 688 с.

Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Издательство «Экзамен», 2009. - 416 с.

Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под. ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 365 с. - (Высшее образование).

Управление персоналом / Самыгин С.И. [и др.]. Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. - 380 с.

Попов С.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2010. - 144 с.

Логвинов А.М., Полежаева И.М. Управление персоналом: учебное пособие. - Красноярск, 2009. - 312 с.

Сергеенко П.В., Махов Е.Н. Управление персоналом: учеб.-методич. Комплекс / авторы-сост. П.В. Сергеенко, Е.Н. Махов. - М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2010. - 98 с.

Управление персоналом: учеб. Пособие для дистанционного обучения и самостоятельной работы студентов / под общей редакцией И.М. Войтик, И.В. Дорониной. - Новосибирск: СибАГС, 2011. - 240 с.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. Пособие для студ. сред. проф. учеб. Заведений / Тахир Юсупович Базаров. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2003. - 224 с.

Ряковский С.М. Управление персоналом. Учебный модуль. / С.М. Ряковский. ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. - М.: ВАВТ, 2009. - 184 с. - (Модульная серия «Экономист-международник»).

Корчагина А.С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы: учебное пособие для вузов / А.С. Корчагина. - М.С. Клочкова. - М.: Издательство «Экзамен», 2010. - 286, [2] с. (Серия «Студенту на экзамен»).

Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. - М.: Приор-издат, 2009. - 176 с.

Маслова Валентина Михайловна. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.М. Маслова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 159 с.

Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 504 с.

Фрай, Р. Задайте правильные вопросы - и Вы наймете на работу самых лучших / Рон Фрай; пер. с англ. Степановой А.Н. - М.: РИПОЛ классик, 2010. - 224 с. - (Карьерology).

Н.Ф. Мелина, Ю.П. Морозов. Управление персоналом торгового предприятия. Учебное пособие для вузов. - Нижний Новгород: 2010. - 158 с.

Григорьев В.П. Управление персоналом: процессный подход: учеб. пособие / В.П. Григорьев, Д.п. Соловьёв. - Самара. Изд-во самар. гос. экон. ун-та, 2010. - 108 с.

Разинькова О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства [Текст] / О.П. Разинькова: монография. Тверь: ТГТУ, 2010. - 144 с.

Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие для слушателей курсов повышения квалификации. СПб.: ООО «ЦРУ», 2011. - 76 с., илл.

Лопухин В.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие / В.Ю. Лопухин. Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т., 2011. - 82 с.

Балковская Т.З., Шуракова О.И. Управление персоналом. Краткий курс: учеб. пособие - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2010. - 192 с.

Горленко О.А. Управление персоналом: учебное пособие / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. - Брянск, БГТУ, 2010. - 244 с.

Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 96 с.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-6 изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2010. - 224 с.

Голиков В.Д., Гончаров А.И., Ахметшин А.Х. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - Уфа: НОУ «Межотраслевой институт», 2010. - 311 с.

Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. / Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2010. - 96 с.

Воронин А.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Ю. Воронин, Л.И. Чурина, О,В. Сересева. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2011. - 80 с.

Приложение 1. Пример отказа от оценки кандидата по первому впечатлению

Отрывок из книги Дэвида Дж.Шварца «Искусство мыслить масштабно».

«У меня был друг, тоже руководитель отдела. Он любил подшутить над людьми, хотя часто его шутки были не совсем безобидными. Как-то ему позвонил молодой человеку, ужасно заикающийся и попросил принять его на работу на должность реализатора товара. Мой друг решил подшутить и отправил парня ко мне. Затем он позвонил мне. Слышали бы вы как он расхваливал этого парня!!! Естественно, я ничего не подозревая, попросил прислать его ко мне как можно скорее. Через полчаса пришёл молодой человек. Он не успел промолвить и трёх слов, как я понял, почему приятель отправил его ко мне с такой радостью. «М-м-меня з-з-зовут Д-д-джек. М-м-мистер См-мит п-п-прислал м-меня к в-в-вам п-п-поговорить о работе». Каждое слово давалось бедняге с большим трудом и я подумал: «Да он же не сможет продать и долларовую банкноту за 90 центов!». Я ужасно разозлился на приятеля, но мне стало жаль парня и я решил не выгонять его сразу, а задать ему несколько вежливых вопросов, чтобы появился повод для отказа. Вскоре я понял, что молодой человек на редкость умён и прекрасно держится, но это жуткое заикание… Наконец я задал последний вопрос: «Почему вы думаете, что сможете продавать товар?». «Я б-б-быстро обучаюсь. - ответил он. - Я люб-б-блю людей. У в-в-вас хорошая фирма. Я х-х-хочу з-зарабатывать деньги. П-п-пусть у м-меня д-д-дефект речи, но он не мешает м-м-мне, т-т-так п-почему он б-будет мешать кому-то?». Из этого ответа я понял, что у парня есть все необходимые качества для работы продавцом. Я решил дать ему возможность испытать себя, и он не подвёл. Он замечательный работник.»

Приложение 2. Организационная структура ООО «Авангард Электро» по состоянию на 21 марта 2012 года

ОТДЕЛ СВЕТОТЕХНИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ ОТДЕЛ НЕРЖАВЕЮЩИХ СТАЛЕЙ

Приложение 3. Функциональная матрица отдела светотехнического оборудования ООО «Авангард Электро»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность Функции | Коммерческий директор | Технический директор | Исполнительный директор | Менеджер отдела 1 | Менеджер отдела 2 | Региональный менеджер | Менеджер поставок |
| 1 | Общий контроль деятельности отдела | + | + | + |  |  |  |  |
|  | - Проверка отчётности менеджеров |  |  | + |  |  |  |  |
|  | - Контроль активности в поиске новых клиентов |  |  | + |  |  |  |  |
|  | - Контроль и оптимизация организации труда менеджеров | + | + | + |  |  |  |  |
|  | - Регулировка финансовых вопросов | + |  |  |  |  |  |  |
|  | - Регулировка технических вопросов |  | + |  |  |  |  |  |
|  | - Принятие решений | + | + | + |  |  |  |  |
| 2 | Информационная финансовая помощь | + |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Информационная техническая помощь |  | + |  |  |  |  |  |
| 4 | Активный поиск новых клиентов |  |  | + | + | + | + |  |
|  | - «Тёплые» контакты |  |  | + | + | + |  |  |
|  | - «Холодные» контакты |  |  | + | + | + | + |  |
| 5 | Осуществление сделок купли-продажи | .+ | + | + | + | + | + |  |
| 6 | Составление отчётности по сделкам | + | + | + | + | + | + |  |
| 7 | Осуществление закупок |  | + |  |  |  |  | + |

Приложение 4. Должностная инструкция регионального менеджера ООО «Авангард Электро»

УТВЕРЖДАЮ:

Директор ООО «Авангард Электро»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Попов Н.Г.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО

Коммерческий директор

ООО «Авангард Электро»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Чуркин М.С.

Исполнительный директор

ООО «Авангард Электро»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Прохожаева С.Н.

. Общие положения

Региональный менеджер по продажам относится к категории специалистов.

На должность регионального менеджера по продажам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы на аналогичных должностях не менее полугода.

Региональный менеджер по продажам принимается и освобождается от должности приказом Директора по представлению исполнительного директора и коммерческого директора.

Региональный менеджер по продажам подчиняется непосредственно исполнительному директору.

В своей деятельности региональный менеджер по продажам руководствуется:

нормативными документами по вопросам выполняемой работы;

методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

правилами трудового распорядка;

приказами и распоряжениями исполнительного директора и коммерческого директора;

настоящей должностной инструкцией.

. Региональный менеджер по продажам должен знать

Федеральные законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности, в том числе законодательство и правовую базу субъектов Российской Федерации, муниципальных образований и пр.

Основы ценообразования и маркетинга.

Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение реализуемой Компанией продукции.

Условия хранения и транспортировки реализуемой Компанией продукции.

Психологию и принципы продаж.

Действующие формы учёта и отчётности.

Этику делового общения.

Правила установления деловых контактов и ведения телефонных переговоров.

Структуру коммерческой службы и отдела оптовых продаж.

Правила эксплуатации рабочей техники.

Правила внутреннего трудового распорядка.

. Функции и должностные обязанности регионального менеджера

В обязанности регионального менеджера по продажам входит:

Организация и ведение продаж продукции Компании.

Поиск потенциальных клиентов.

Работа с впервые обратившимися клиентами.

Ведение коммерческих переговоров с клиентами в интересах Компании.

Оперативное реагирование на информацию, поступающую от клиентов и в случае необходимости доведение её до сведения исполнительного директора или коммерческого директора.

Выяснение потребностей клиентов в продукции, реализуемой Компанией и согласование заказа с клиентов в соответствие с его потребностями и наличием ассортимента на складском комплексе Компании.

Мотивация клиентов на работу с Компанией в соответствии с утверждёнными программами по стимулированию сбыта.

Планирование и аналитическая работа регионального менеджера по продажам:

составление ежемесячного плана продаж;

анализ статистических данных продажи отгрузок клиентам Компании;

предоставление отчётов по итогам работы в соответствии с регламентом работы отдела и Компании в целом.

Обеспечение продаж:

приём и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов, связанных с отгрузкой продукции для клиентов Компании, закреплённых за региональным менеджером, а также для клиентов, закреплённых за другими менеджерами при их нахождении вне офиса;

осуществление информационной поддержки клиентов;

осуществление информирования клиентов обо всех изменениях в ассортименте, увеличениях и снижениях цен, акциях по стимулированию спроса, времени прихода продукции на склад;

окончательное согласование с клиентом условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции;

передача заявок на доставку продукции водителю-экспедитору;

участие в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела оптовых продаж;

взаимодействие с другими подразделениями Компании с целью выполнения возложенных задач;

участие в рабочих совещаниях;

ведение рабочей и отчётной документации;

поддержание в актуальном состоянии данных о клиенте в информационной системе.

Контроль:

контроль отгрузок продукции клиентам;

контроль финансовой дисциплины клиентов;

. Права регионального менеджера

Ставить вопрос о повышении размера оплаты труда, оплате сверхурочных работ в соответствии с положениями, документами и распоряжениями, регламентирующими систему оплаты труда сотрудников Компании.

Докладывать вышестоящему руководству о всей выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

Запрашивать лично или по поручению руководства своего структурного подразделения и сотрудников отчёты и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

Требовать от руководителей отдела оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

. Ответственность регионального менеджера

За неисполнение (или ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

За совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определённых действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.

За причинение материального ущерба и ущерба деловой репутации Компании - в пределах, определённых действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством РФ.

. Система отчётов

Региональный менеджер по продажам предоставляет следующие отчёты следующим должностным лицам Компании:

ежедневный отчёт о проведённой работе с потенциальными клиентами исполнительному директору Компании;

еженедельный отчёт о проведённой работе с потенциальными клиентами и рабочими клиентами исполнительному директору компании;

еженедельный отчёт о проведённой работе с потенциальными и рабочими клиентами коммерческому директору компании;

ежемесячный отчёт по продажам коммерческому директору компании.

Региональный менеджер по продажам осуществляет следующие операции с документами:

выставляет счета, для предоставление клиенту по его заявке; подписывает счета у исполнительного директора;

подготавливает документы по отгрузке продукции: счёта-фактуры и товарные накладные; подписывает их у исполнительного директора и главного бухгалтера.

Региональный менеджер по продажам получает следующие документы от следующих должностных лиц Фирмы:

ежемесячный план продаж от коммерческого директора Компании;

еженедельный план работы с потенциальными клиентами от исполнительного директора Компании.

С инструкцией ознакомлен(а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Фамилия И.О.) (Подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г.

Приложение 5. Должностная инструкция менеджера по персоналу

УТВЕРЖДАЮ:

Директор ООО «Авангард Электро»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Попов Н.Г.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г.

СОГЛАСОВАНО

1. Общие положения

1.1. HR-менеджер относится к категории руководителей.

.2. На должность HR-менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж кадровой работы по специальности не менее 2 лет.

.3. HR-менеджер должен знать:

.3.1. Законодательные и нормативные правовые документы по вопросам управления персоналом.

.3.2. Трудовое законодательство.

.3.3. Основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса.

.3.4. Конъюнктуру рынка труда, рабочей силы и образовательных услуг.

.3.5. Методики профотбора и технику составления тестов на профпригодность.

.3.6. Современные концепции и методы управления персоналом.

.3.7. Основы трудовой мотивации и системы оценки персонала.

.3.8. Формы и методы обучения и повышения квалификации кадров.

.3.9. Порядок разработки трудовых договоров (контрактов).

.3.10. Методы и организацию менеджмента.

.3.11. Методы учета движения кадров.

.3.12. Основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и его кадровый состав.

.3.13. Основы общей и специальной психологии, социологии и психологии труда.

.3.14. Этику делового общения.

.3.15. Основы организации делопроизводства, в том числе кадрового.

.3.16. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.

.3.17. Правила внутреннего трудового распорядка.

.3.18. Правила и нормы охраны труда.

.4. Назначение на должность HR-менеджера и освобождение от должности производится приказом Директора предприятия.

.5. HR-менеджер подчиняется непосредственно Директору компании.

.6. На время отсутствия HR-менеджера (отпуск, болезнь и т.д.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

. Должностные обязанности

менеджер:

.1. Создает эффективную систему управления кадрами и социальными процессами на предприятии, обеспечивающую условия для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, эффективного построения взаимоотношений в коллективе.

.2. Определяет потребность предприятия в персонале; разрабатывает систему замещения должностей и рабочих мест; изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; организует поиск кандидатов с использованием различных источников (средств массовой информации, Интернета, кадровых агентств и центров по трудоустройству и пр.).

.3. Проводит отбор из числа кандидатов, отвечающих требованиям разработанных программ или наиболее приемлемых с точки зрения руководства предприятия; проводит собеседования с нанимающимися на работу; изучает деловые и профессиональные качества работников при отборе, расстановке и планировании их деятельности и профессионального роста; обеспечивает укомплектование предприятия кадрами.

.4. Принимает участие в разработке организационной структуры предприятия (составление штатных расписаний, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, проектов трудовых договоров (контрактов), пр.).

.5. Подготавливает трудовые договоры (контракты), заключаемые с руководителями и специалистами высшего уровня; обеспечивает выполнение условий договоров.

.6. Обеспечивает качественное формирование и рациональное использование кадрового потенциала предприятия с учетом перспектив развития и повышения объемов производства (продаж, оказания услуг, выполнения работ и пр.).

.7. Создает необходимые условия и реальные возможности для развития и удовлетворения потребностей каждого работника.

.8. Планирует потребность в переподготовке и повышении квалификации персонала; организует обучение, стажировку, повышение квалификации персонала посредством направления работников в учебные заведения, привлечения высокопрофессиональных специалистов по подготовке кадров на предприятия для проведения обучения, тренингов и пр.

.9. Разрабатывает системы оценки деловых и личностных качества работников, организует проведение аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

.10. Определяет и анализирует причины текучести и сменяемости работников, состояние трудовой и профессиональной дисциплины на предприятии; принимает участие в проводимых кадровым подразделением предприятия мероприятиях по укреплению трудовой дисциплины и закреплению кадров; изучает социально-бытовые потребности персонала и вырабатывает предложения по их реализации и защите трудовых ресурсов предприятия от текучести кадров.

.11. Разрабатывает и внедряет системы мотивации работников предприятия (разработка систем материального и морального стимулирования работников, способствующих достижению высоких экономических, технических и социальных показателей работы предприятия; разработка программ социального обеспечения работников; выработка предложений по предоставлению материальных и моральных преимуществ отдельным специалистам и др.).

.12. Составляет отчеты по зарплатам, премированию работников, показателям численности персонала, структуре и текучести кадров, конъюнктуре на рынке труда за отчетный период.

.13. Изучает результаты научно-исследовательских работ, нормативную, методическую и юридическую литературу, научные публикации, иные источники по проблемам управления кадрами и социальной защищенности работников.

.14. Анализирует состояние кадровой работы на предприятии и разрабатывает меры и предложения по повышению уровня ее проведения.

.15. Осуществляет контроль за правильным применением трудового законодательства на предприятии - в части приема, перемещения, увольнения работников; поощрения отличившихся работников; наложения взысканий на работников, нарушающих требования должностных инструкций, трудовую дисциплину; продвижения по службе, понижения в должности.

.16. Подготавливает методические указания по развитию и совершенствованию форм работы с персоналом подразделений, управлению персоналом и доводит их до сведения руководителей структурных подразделений предприятия.

.17. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

.18. Осуществляет прием граждан по личным вопросам, разрабатывает индивидуальные программы карьерного роста.

.19. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

3. Права

менеджер имеет право:

.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

.3. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию, давать им обязательные для исполнения указания по управлению персоналом.

.4. Сообщать руководству предприятия о всех выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках в производственной и коммерческой деятельности предприятия и вносить предложения по их устранению.

.5. Требовать от руководителя предприятия: предоставления необходимых полномочий по привлечению специалистов по персоналу сторонних организаций (специалистов по тренингам, специалистов по подготовке кадров, пр.); обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

.6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

менеджер несет ответственность:

.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

.2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

.3. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

С инструкцией ознакомлен(а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Фамилия И.О.) (Подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2012 г.

1.

|  |  |
| --- | --- |
| [**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) |  |