

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
Глава 1 Теоретико-методические аспекты планирования и прогнозирования персонала	5
1.1 Понятие, виды и стадии кадрового планирования.....	5
1.2 Понятие, значение и методы регулирования численности персонала на предприятии.....	12
1.3 Особенности планирования расходов на персонал.....	24
Глава 2 Исследование кадровой политики ООО «Сервис-продукт»	30
2.1 Экономико-организационная характеристика компании ООО «Сервис-продукт»	30
2.2 Анализ обеспеченности ООО «Сервис-продукт» трудовыми ресурсами.....	39
2.3 Анализ эффективности использования персонала ООО «Сервис-продукт»	43
2.4 Анализ использования фонда оплаты труда ООО «Сервис-продукт» ...	44
2.5 Анализ организации труда в ООО «Сервис-продукт»	47
Глава 3 Направления совершенствование кадровой политики ООО «Сервис-продукт»	58
3.1 Проблемы политики регулирования численности персонала	58
3.2 Разработка мероприятий по регулированию численности персонала «Сервис-продукт»	62
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы найма отбора и приема персонала на предприятии ООО «Сервис-продукт»	66
3.4 Совершенствование системы управления карьерой специалистов	75
Заключение	80
Список литературы	84
Приложения	92

Введение

Актуальность темы дипломной работы связана с тем, что хроническое кризисное состояние российской экономики вызывают необходимость повышения действенности используемых механизмов управления персоналом предприятий. В динамично развивающейся организации необходимо планировать текущую деятельность подразделений в соответствии с общей стратегией так, чтобы она была направлена на успешное решение актуальных задач.

Ключевые функции по управлению персоналом организации представляют собой непрерывный процесс, начинающийся с определения потребности в персонале и заканчивающийся сокращением избыточных кадров. Систематическое кадровое планирование, охватывающее по возможности все кадровые функции в организации, имеет большое значение для работодателей и соискателей работы, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, и осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников.

По мере развития рыночных отношений возрастает значение оптимизации численности работников предприятий всех форм собственности. Поэтому все больше внимания будет уделяться вопросам планирования и прогнозирования потребности предприятий в персонале.

Процесс глубокого и всестороннего исследования проблемы потребности предприятий в персонале в условиях переходной экономики предполагает, в первую очередь, учет влияния научно-технического прогресса на изменение количественной, качественной и структурной определенности потребности в персонале, как в текущем периоде, так и в перспективе.

Расчеты потребности предприятий в персонале на перспективу являются решающими, служат исходным моментом при подготовке и переподготовке кадров, научной основой управления переменной труда с целью создания наиболее благоприятных условий для развития человеческой личности.

Различные аспекты проблемы планирования и прогнозирования потребности предприятий в персонале изучены в работах как отечественных исследователей как: Андреева С.В., Ивановской Л.В., Игнатова В.Г., Кибанова А.Я., Котляр З.А., Маневич В.В., Пусенковой М.В., Шведова А.И. и других, так и зарубежных ученых (Дж. Иванцевича, М.Х. Мескона, М. Альберта, Р. Марра и других).

Актуальность, практическая значимость проблемы планирования и прогнозирования персонала предопределили выбор темы дипломной работы, его цели и основные задачи.

Цели и основные задачи дипломной работы. Основной целью дипломной работы является изучение проблем и методов планирования и прогнозирования численности персонала предприятий в современных рыночных условиях.

Указанная цель дипломной работы реализуется через постановку и решение следующих задач:

- изучить существующие научные подходы к планированию и прогнозированию потребности предприятий в персонале;
- провести исследование кадровой политики на примере ООО «Сервис-продукт»;
- разработать рекомендации по оптимизации формирования потребности предприятия в персонале.

Объектом дипломной работы являются предприятия России.

Предметом дипломной работы является система внутрифирменного планирования персонала промышленных предприятий.

Теоретической и методологической базой дипломной работы явились труды отечественных и зарубежных ученых в области планирования и прогнозирования персонала, а также законодательные и нормативные акты Российской Федерации по исследуемым вопросам.

Информационной базой дипломной работы явились данные государственной статистики, фактические материалы предприятия ООО «Сервис-продукт».

В качестве конкретных методов изучения исследуемой проблемы использованы методы: системного анализа, математического моделирования и прогнозирования, теории информации, математической статистики.

Практическая ценность исследования заключается в обеспечении ООО «Сервис-продукт» методикой, позволяющей осуществлять планирование и прогнозирование персонала и с учетом многообразия различных факторов и производить своевременный отбор наиболее эффективных решений, реализация которых улучшит экономические показатели работы предприятия и отрасли в целом.

Структура и объем дипломной работы. дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Общий объем работы страниц, в том числе таблиц и рисунка.

Глава 1 Теоретико-методические аспекты планирования и прогнозирования персонала

1.1 Понятие, виды и стадии кадрового планирования

Состояние персонала предприятия, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль предприятию напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой предприятием кадровой стратегией¹.

Стратегия - это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Особенность стратегии управления персоналом состоит в том, что она выступает как в качестве самостоятельного направления конкурентной стратегии, так и в качестве вспомогательной для всех ее направлений. Содержание стратегии управления персоналом как одного из направлений конкурентной стратегии напрямую зависит от особенностей и жизненного цикла отрасли.

Анализ работ многих ученых показывает, что в настоящее время широкое распространение получили методы построения систем эффективного стратегического управления промышленным предприятием, основанные на процессно-ориентированном подходе, заключающемся в выделении бизнес-процессов и управлении ими для достижения максимальной эффективности предприятия с точки зрения выбранных показателей.

В последние годы при стратегическом планировании деятельности промышленных предприятий используется концепция сбалансированной

¹ Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2007, N 1.

системы показателей - BSC (Balanced ScoreCard), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом и развитая в трудах М. Веттера, Д.А. Леонарда, Н. Ольве, Ж. Роя, Х.К. Рамперсада, В.Г. Елиферова, В.В. Репина и других отечественных и зарубежных ученых, а также модель «7S», предложенная консалтинговой фирмой McKinsey, которая определяет семь основных факторов, влияющих на реализацию стратегии предприятия, и представляет целостный системный взгляд на его развитие².

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровая политика. Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство³. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно - через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, рекрутинг (подбор) и расстановка работников, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов (департаментов, служб), мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников⁴.

Кадровое планирование - целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Маркетинг персонала - это новый подход предприятия к формированию своей привлекательности среди занятых и потенциальных работников. Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке

² Гибадуллин А. Р. Механизмы процессно-ориентированного управления предприятиями промышленности строительных материалов - Уфа: Нефтегазовое дело. 2006.

³ Погодина Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на "человеческий фактор" в компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. N 4.

⁴ Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2007. С. 15.

персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников.

Кадровое планирование находит свое выражение в разработке оперативного плана работы с персоналом, алгоритм разработки которого предполагает сбор информации о персонале, определение целей планирования, планирование потребности в персонале, планирование привлечения, адаптацию, использование, профессиональное и социальное развитие, высвобождение персонала, а также планирование расходов на персонал и разработка мероприятий по реализации планов и контролю их исполнения⁵.

Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Этапы кадрового планирования⁶:

1. Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.
2. Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.
3. Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;
- изучение рынка труда в отрасли или регионе (изучение сегмента квалифицированной рабочей силы, интересующей данную

⁵ Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2008, N 4.

⁶ Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. С. 132.

организацию) и разработка программных мероприятий по его освоению;

- анализ системы рабочих мест организации;
- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Стадии процесса кадрового планирования:

- определение воздействия организационных целей на подразделения организации;
- определение будущих потребностей в персонале и общей потребности (численности нанимаемых работников);
- учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах;
- разработка конкретного плана действий по удовлетворению потребностей в персонале.

Учет имеющихся кадров в организации ведется по трем направлениям.

1. Проводится оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников, определяется их количество, выявляются качественные показатели, такие как уровень и профиль образования, оптимальность загрузки работников, текучесть кадров, производительность их труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий. Эти мероприятия проводятся с целью использования внутренних источников для заполнения вакантных должностей, выявления неиспользованных резервов.
2. Проводится оценка потенциала внешних источников, если в организации принята открытая кадровая политика, для заполнения имеющихся кадровых вакансий.
3. Разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Здесь применяются две формы работы, в зависимости от нужд и целей организации: сокращение или увеличение численности работников.

Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (от 2 до 5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет).

Помимо этого можно выделить следующие виды кадрового планирования:

- планирование потребности в персонале;
- планирование набора и привлечения персонала;
- планирование сокращения численности работников;
- планирование обучения персонала;
- планирование расходов на содержание персонала;
- планирование мероприятий по увеличению производительности труда персонала (мотивация и стимулирование труда).

В.В. Музыченко выделяет следующие этапы кадрового планирования⁷:

I этап. Оценка наличных ресурсов. Сюда входит: определение числа сотрудников, занятых выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели (т.е. определение количественной потребности в персонале); выяснение профессиональных навыков сотрудников с указанием количества работников, ими обладающих (т.е. определение качественной потребности в персонале посредством использования системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей).

II этап. Оценка будущих потребностей. Это прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных перспективных целей (при этом учитываются такие факторы, как состояние национальной и региональной экономики, развитие технологии, состояние финансовых ресурсов компании, оборот средств, темпы роста, текучесть кадров, предстоящие увольнения в связи с истечением срока действия контракта, выходом сотрудников на пенсию и т.п. Для прогнозирования широко используются методы математической статистики, анализа тенденций, моделирования, экспертных оценок и т.д.).

⁷ Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010. С. 154.

III этап. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей. По сути - это разработка конкретной программы действий для достижений установленных целей. Конечно же, такая программа имеет не только временной аспект, т.е. она должна включать в себя конкретный график и перечень мероприятий не только по привлечению, найму персонала, но и по подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации стратегических целей компании. Программа должна учитывать также и демографическую ситуацию в регионе, изменения на внешнем рынке труда, положения действующих норм трудового законодательства.

В процессе кадрового планирования персонала могут возникать следующие трудности, которые необходимо учитывать⁸:

- планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся за прошлый период, а определять необходимо численность и структуру в будущем периоде с учетом развития организации;
- план по численности персонала должен быть увязан с планом по реализации, финансовыми инвестиционным планом;
- поскольку исходной точкой в планировании численности персонала является прогноз выручки, то и само планирование приобретает вероятностный характер, и его результатом является прогноз.

При разработке планов по численности персонала основной задачей является совершенствование кадровой структуры. При этом предполагается разработка мероприятий, которые необходимо выполнять сегодня для того, чтобы учреждения могли эффективно работать в будущем⁹.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности, следует начинать с оценки потребностей как в количественном, так и в качественном плане.

⁸ Рофе А.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие. - М.: Изд-во "Мик", 2000. С. 32.

⁹ Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Мн.: Новое знание, 2003.

Качественная потребность определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, т.е. профессией, специальностью и т.п. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации (технологических процессах), и, наконец, от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию, например по специальности.

Количественная потребность в персонале планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Рассмотрим основные методы расчета потребности в персонале.

Они дифференцируются в зависимости от профессиональных категорий работников:

Общая потребность в персонале $P_{\text{общ}} = P_{\text{баз}} + P_{\text{доп}}$,

где $P_{\text{баз}}$ - базовая потребность в персонале, определяемая объемом производства;

$P_{\text{доп}}$ - дополнительная потребность в персонале.

$P_{\text{баз}} = U_{\text{п}} / N_{\text{в}}$,

где $P_{\text{баз}}$ - базовая потребность в работниках;

$U_{\text{п}}$ - объем производства, т.е. количество производимой продукции (работ, услуг);

$N_{\text{в}}$ - норма выработки на одного работника.

При определении потребности в рабочих со сдельной формой оплаты труда учитывается трудоемкость продукции, фонд рабочего времени, уровень выполнения норм.

Дополнительная потребность в работниках определяется как разница между общей потребностью и фактическим наличием персонала на начало планового периода. При ее расчете должны учитываться развитие организации,

под которым понимается научно обоснованное определение прироста должностей, связанное с увеличением объема выпуска продукции (работ, услуг); частичная замена практических работников, замещающих вакансии специалистов (например, мастер, замещающий отсутствующего инженера); возмещение естественного выбывания сотрудников, связанного со смертью, увольнением, уходом на пенсию, и ряд других факторов:

$$P_{\text{доп}} = P_{\text{общ/пл}} \times K_{\text{в}},$$

где $P_{\text{общ/пл}}$ - общая потребность в плановый период;

$K_{\text{в}}$ - коэффициент выбытия.

На практике коэффициент выбытия составляет от 2 до 4% общей численности персонала.

Более сложно определяется общая потребность в специалистах и служащих. Она зависит от трех факторов:

- 1) трудоемкости закрепленных функций;
- 2) степени механизации и автоматизации труда;
- 3) типовых штатных расписаний, принятых в организации.

Общая потребность в специалистах определяется на срок до пяти лет и свыше пяти лет.

Потребность в специалистах на срок до 5 лет определяется по штатно-номенклатурному методу, в основе которого находятся три фактора: плановые показатели развития производства, типовые структуры и штаты, номенклатура должностей служащих, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием. Штатные расписания составляются в организации.

1.2 Понятие, значение и методы регулирования численности персонала на предприятии

Политика регулирования численности персонала имеет своей целью эффективную профилактику кадровых рисков количественного характера и направлена на выбор приоритетного для конкретной организации части рынка

трудовых ресурсов, методов привлечения кандидатов на трудоустройство, подхода к организации отбора кандидатов, а также определения приоритетного подхода к сокращению персонала.¹⁰

Регулирование численности персонала включает:

- определение результатов деятельности предприятия в зависимости от численности сотрудников,
- расчет нормативной трудоемкости продукции,
- источников привлечения персонала,
- динамики персонала на предприятии с учетом предполагаемых изменений в продукции и технологии.
- оперативное регулирование численности персонала организации, с одной стороны, обеспечивающее полное удовлетворение потребностей его структурных подразделений в трудовых ресурсах и, с другой стороны, исключающее нерациональные затраты на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников.¹¹

Политика регулирования численности реализуется как в области подбора персонала, так и в области его сокращения.

Регулирование численности обеспечивает комплектацию кадров предприятия. От эффективности проводимой политики регулирования численности во многом зависят показатели издержек на персонал. Целью планирования потребности в персонале может стать поиск резервов, позволяющих выходить на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами уровень, позволял бы уложиться в установленные нормативами фонд оплаты труда каждого подразделения и не допускал перерасхода.

Оптимизация численности персонала включает в себя оценку наличных ресурсов, прогнозирование будущих потребностей в персонале на предприятии

¹⁰ Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях. // Управление персоналом, 2010, N 11

¹¹ Алавердов А.Р. Персональный менеджмент в финансово - кредитных организациях : Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, – М., 2004. - 112 с.

и разработку программы удовлетворения этих потребностей. Для найма новых работников руководство должно знать, какие функции они будут выполнять, в связи с этим должен проводиться анализ содержания работы.¹²

Оптимизация численности персонала представляет собой несколько отдельную функцию в системе управления персоналом, но все функции по управлению персоналом взаимосвязаны, а многие авторы при рассмотрении политики регулирования численности объединяют планирование персонала, поиск и отбор, а также процедуры связанные с сокращением численности в один блок задач, стоящих перед службой персонала.

При определении потребности в персонале следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. При расчете потребностей в человеческих ресурсах надо определить, нужна ли данная работа, нельзя ли достичь результата другими средствами. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки, а также сокращения. Расчет плановой численности рабочих и служащих осуществляется разными методами и способами.

Во-первых, можно планировать численность по каждой профессии или группе профессий и путем суммирования определить общую численность, а затем вычислить долю каждой профессии или группы профессий в общей численности. Такой метод получил название планирование «снизу вверх».

¹² Аширов Д.А., Управление персоналом / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2001 г. с. 126

Во-вторых, можно планировать общую численность по предприятию и распределить ее в соответствии с установленной структурой по профессиям. Этот метод расчета называется планирование «сверху вниз».

Первый метод расчета плановой численности персонала менее точен. Точность второго зависит от правильности определения профессиональной структуры и разработанных нормативов. Основное преимущество данного метода заключается в более точном расчете прогнозируемой численности персонала. Главные недостатки - это сложность и трудность сбора и обработки информации и субъективность суждения линейных руководителей. Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). По методике Дельфи каждый из экспертов дает независимую оценку. Посредники представляют прогноз и предложения каждого эксперта другим и позволяют экспертам пересматривать их позиции, если возникает необходимость. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не появится полная согласованность мнений экспертов. Таким образом, методы экспертных оценок более просты и не требуют исследовательской работы и сложных расчетов.

Определение потребности в работниках представляет собой начальный этап кадрового планирования в организациях. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов.

Под кадровым планированием понимается система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющих своей целью обеспечить потребности организаций в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Отбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был отобран для работы в организации. При отборе персонала работодатели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать личные цели, выбирая

тот или иной вид трудовой деятельности. Аналогично этому организация в лице менеджеров по персоналу или отдела кадров также преследует свои цели, отбирая кандидатов, отказывая одним и приглашая на имеющиеся вакансии других. Следует принять во внимание и тот факт, что люди ищут, как правило, не любую работу, а ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом¹³.

Казаков М.В. предлагает отображать элементы политики регулирования в области подбора персонала, так как представлено на рис. 1.

На рис. 1 представлены элементы политики регулирования численности персонала, прежде всего относящиеся к политике найма. Найм состоит из 4-х этапов.



Рис. 1. Элементы политики регулирования численности персонала

На первом этапе кадровое агентство, исходя из целей и задач фирмы, длительности ее существования, решает степень квалификации будущего

¹³ Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала, -М., 2005. С. 4.

персонала. На втором этапе выбирается метод отбора, которых в настоящее время существует достаточно большое количество. На третьем этапе решается, из каких источников будет осуществляться найм: внутренних или внешних. На четвертом этапе определяется степень соответствия кандидата заявленным требованиям. В современной теории и практике кадрового менеджмента отбор персонала рассматривается как процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание условия окружающей действительности¹⁴.

В системе работы с персоналом процессу отбора предшествуют следующие стадии:

- планирование - разработка плана удовлетворения будущих качественных и количественных потребностей организации в людских ресурсах; анализ содержания работы
- определение и обсуждение значимой информации относительно характера конкретной работы;
- набор — создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.¹⁵

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.¹⁶

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. При принятии решения о включении в батарею методов, используемых при отборе кандидатов, того или иного нового метода необходима его предварительная проверка на валидность и надежность.

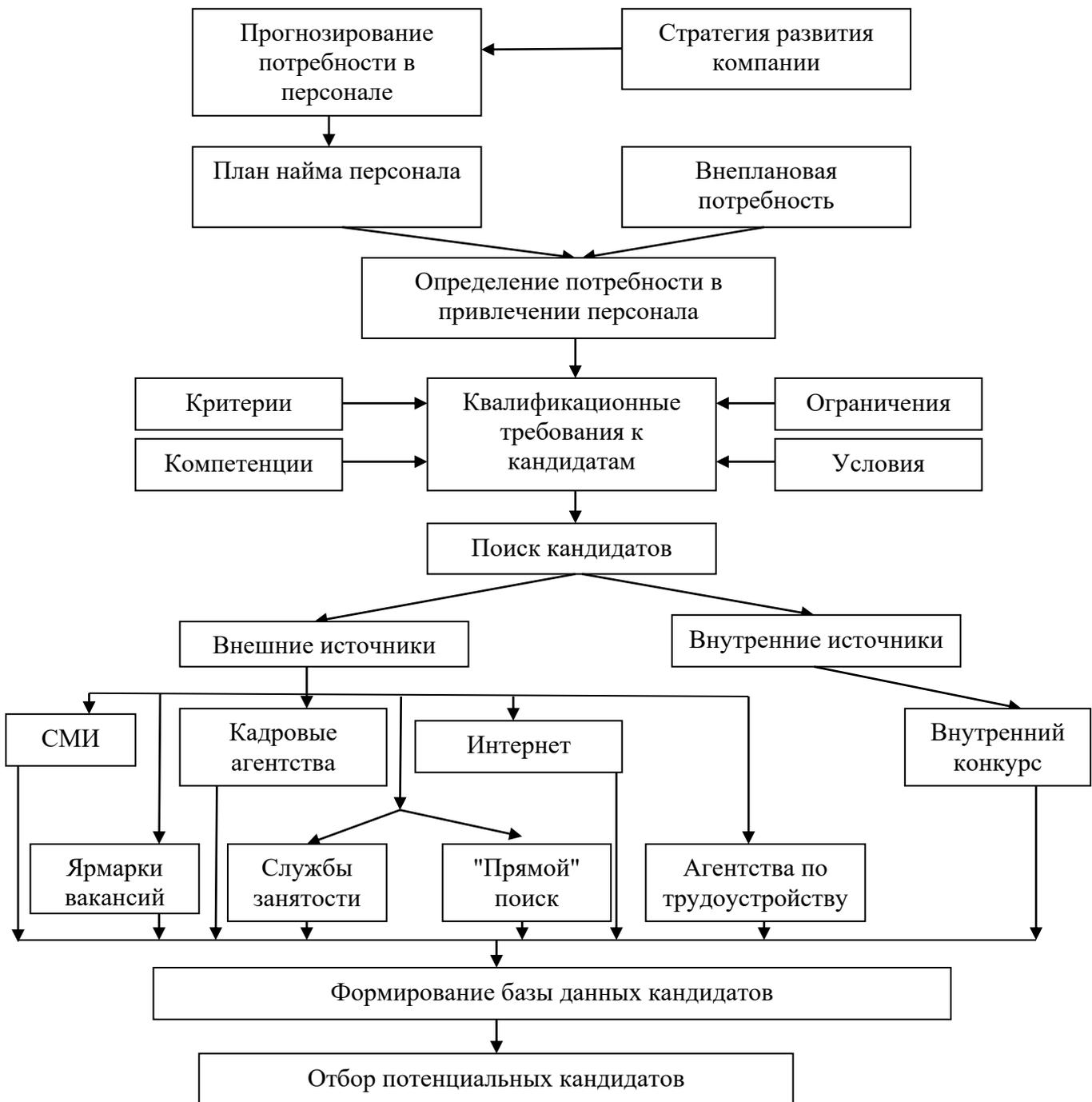
¹⁴ Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2010. с. 88.

¹⁵ Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: "Питер", 2006. С. 42.

¹⁶ Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2001. С. 99 - 103.

Общая технология поиска и отбора кандидатов включает в себя комплекс мероприятий, объединенных в логическую последовательность действий. Рассматриваемая ниже структурно-логическая модель подбора персонала разработана М.М. Сухоруковой¹⁷ (рис. 2).

В этой модели показан комплекс действий с альтернативными вариантами, которые необходимо выполнить при подборе персонала.



¹⁷ Сухорукова М.М. Организация подбора менеджеров // Управление персоналом, 2007, N 2.

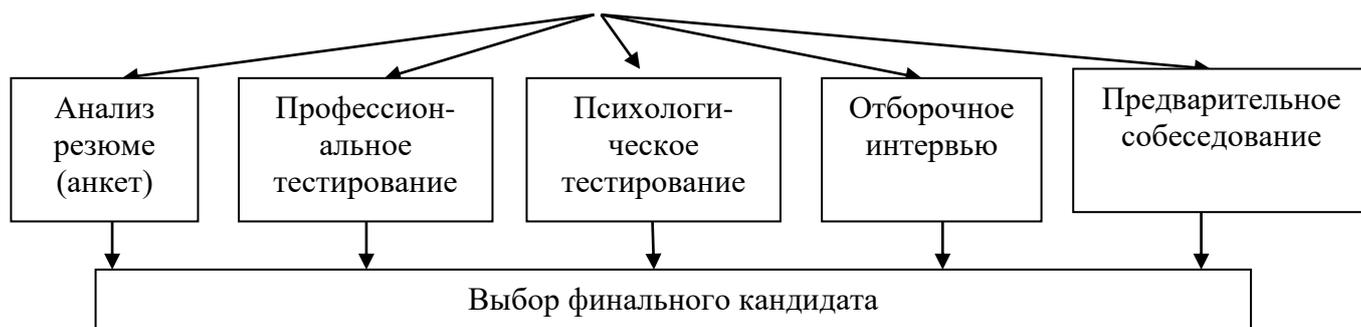


Рис. 2. Структурно-логическая модель поиска и отбора персонала

Модель Сухоруковой ввиду своей универсальности может быть вполне применима к поиску и подбору любой категории персонала. Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. При принятии решения о включении в батарею методов, используемых при отборе кандидатов, того или иного нового метода необходима его предварительная проверка на валидность и надежность.¹⁸

Привлечение персонала включает своевременное нахождение достаточного количества людей с соответствующей квалификацией и поощрение их к подаче, заявлений на работу в организации. Далее отбирают кандидатов с качествами, наиболее точно отвечающими квалификационным требованиям. В основе привлечения лежит набор требований к работнику, определенный в процессе анализа содержания труда.¹⁹

е места возникают в основном по двум причинам: либо в силу расширения и развития компании (разработки новых продуктов, выхода на новые рынки, заключения новых контрактов), либо вследствие увольнения сотрудников. Когда организации необходимо принять новых работников, появляется два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных

¹⁸ Ряхимов Ю. Моделирование как способ планирования численности медицинского персонала. // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2010, N 1

¹⁹ Латуха М. О. Управление персоналом // Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. S. Вып. 3 (№ 24). С. 54.

источника набора: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).²⁰

Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.²¹

Создание в организации эффективной системы поиска и отбора новых работников требует, чтобы эта система позволяла гарантированно добиваться требуемых результатов, то есть с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников.²²

Для того чтобы эффективно управлять человеческими ресурсами в компании, необходимо иметь общее представление о том, как будет формироваться, развиваться и использоваться человеческий фактор в деятельности организации в перспективе с учетом реализуемой стратегии развития продаж.

Подбор персонала, как и любая другая управленческая задача, имеет свою структуру, определенную последовательность действий и внутреннюю логику, которые необходимо учитывать. При этом надо понимать, что отдельно взятые мероприятия, выхваченные из общей логики и структуры процесса, как правило, не приносят желаемых результатов. Более того, непрофессиональный подход к подбору, обучению и адаптации персонала может создать ситуацию, когда из-за плохо подобранного персонала предприятие будет работать нестабильно.²³

Наиболее общее представление о структуре и последовательности действий по подбору персонала может дать «рекрутинговая пирамида» (рис.

²⁰ Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие — М.: Эксмо, 2007. С. 310.

²¹ Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: ИНФРА-М, 2005. С. 448.

²² Магура. М. И. Поиск и отбор. Персонала. – М., «Управление персоналом», 2003. С. 9.

²³ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 124.

3).²⁴ На рис. 3 показано, что если компании необходимо набрать пять работников, то предложения следует направить 10 претендентам, поскольку в среднем только каждый второй кандидат принимает такое предложение. Чтобы найти 10 достойных кандидатов, необходимо провести интервью с 40 соискателями. На участие в собеседовании (интервью) соглашаются обычно два претендента из трех, поэтому приглашение необходимо направить 60 специалистам. Однако чтобы иметь такое количество потенциальных претендентов, надо установить в четыре раза больше контактов с потенциальными кандидатами, работающими в интересующей нас отрасли. Таким образом, первоначальное количество предполагаемых кандидатов на замещение пяти должностей может достигнуть 240 человек.

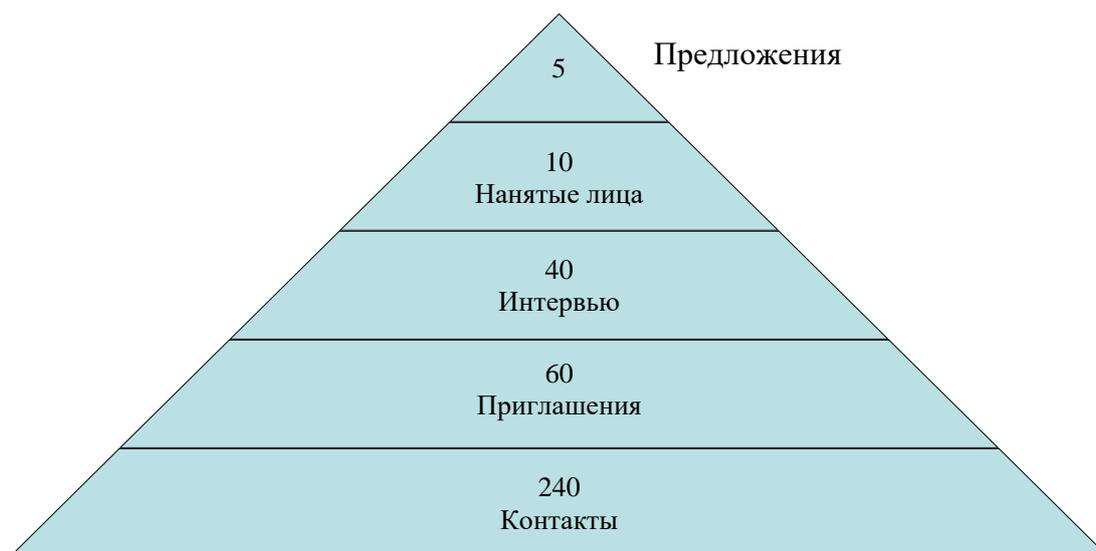


Рис. 3. Рекрутинговая пирамида

Помимо планирования численности и набора политика регулирования численности персонала включает:

- 1) ограничение числа работающих;
- 2) прекращение приема на работу;
- 3) активное сокращение персонала.

²⁴ Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. С. 32-38.

Характерной особенностью управления персоналом в современных рыночных условиях является вынужденное или плановое высвобождение (сокращение) персонала, вызванное чаще всего продолжающимся сокращением объема промышленного производства в основных отраслях народного хозяйства. С экономической точки зрения высвобождение персонала означает устранение излишней численности персонала и его качественного несоответствия предъявляемым требованиям с целью воссоздания нарушившегося равновесия между количественными и качественными характеристиками рабочих мест и количественными и качественными характеристиками персонала. Это означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу. Поэтому сокращение персонала и изменение его качественного состава является экономической необходимостью.

Конкретными обстоятельствами, при которых происходит сокращение персонала, являются:

- сокращение происходит на тех рабочих местах и в том количестве, где имеется избыток и несоответствие персонала;
- используемый вариант сокращения должен быть реально осуществим и выверен с правовой точки зрения;
- необходимо минимизировать расходы, связанные с сокращением персонала;
- не должно возникать последующих затрат, связанных с ухудшением климата на предприятии, потерей имиджа или необходимостью производить набор новых работников при изменившихся внешних условиях. Чтобы избегать конфликтов при сокращении, доводы и решения по сокращению должны быть убедительны, а так же чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения. В настоящее время рекомендуется применять различные варианты высвобождения персонала.

Прекращение найма обозначает то, что на рабочие места, высвобождаемые, в результате естественной текучести персонала новые сотрудники не нанимаются. Опыт показывает, что прекращение приема обеспечивает за год сокращение на 5% и более от общей численности.

К активному сокращению персонала относятся следующие мероприятия:

1. Перемещение с закрываемых рабочих мест на новые, которые могут вводиться как ввиду резких изменений в сфере деятельности предприятия, так и ввиду их открытия в связи с переходом на новое штатное расписание.
2. Сокращение регулярной продолжительности рабочего дня.
3. Отмена (сокращение) сверхурочных.
4. Введение сокращенного рабочего дня и активизация использования договоров о занятости на неполный рабочий день.
5. Прекращение выдачи на сторону заказов, которые предприятие может выполнить собственными силами.
6. Введение укороченной рабочей недели. Сокращение рабочего времени практически становится “мотором” рационализации и повышения производительности. В этом варианте происходит сокращение заработной платы.
7. Отдельные мероприятия по сокращению персонала, включающие денежные компенсации (тем сотрудникам, которые добровольно уйдут с предприятия).

На промышленных предприятиях возможны различные подходы к управлению персоналом. В современной производственной практике можно наблюдать основные черты тейлоровской стратегии управления на производствах с технологически расчлененными, мало меняющимися работами, например, монтажные работы, обслуживание прессов, швейные работы, ввод данных в компьютеры и т.д. Предпочтение в этих случаях отдается работоспособным, исполнительным работникам с относительно невысокой квалификацией. Нанимаемые работники при соответствующем

инструктаже в короткий срок надежно осваивают свои обязанности. За надлежащим выполнением задания и норм следит мастер.

Таким образом, политика регулирования численности заключается в выборе эффективных для конкретной организации методов привлечения и подбора персонала, а также определение способов его сокращения. Политика регулирования численности с одной стороны должна обеспечить полное удовлетворение потребностей предприятия в персонале, с другой исключить нерациональные затраты на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников. Политика регулирования численности обеспечивает оптимальную численность персонала на предприятии.

1.3 Особенности планирования расходов на персонал

Понимание системы бюджетирования расходов на персонал для многих компаний, увы, пока остается на уровне определения фонда оплаты труда. Исторически так сложилось, что всеми затратами на предприятии, как правило, управлял директор, а подготовку данных еще в эпоху советских времен осуществлял планово-экономический отдел, который существовал практически в каждой организации. И несмотря на то что экономика труда как научная и учебная дисциплина была всегда, найти в современной бизнес-среде квалифицированных специалистов становится все труднее. Планово-экономические отделы давно упразднены, а финансово-экономические службы, возникшие на их месте, далеко не всегда уделяют вопросам бюджетирования расходов на персонал должное внимание, ограничиваясь прогнозами по фонду оплаты труда и налоговым отчислениям²⁵.

У бюджетирования три основных цели: прогнозирование, координация и контроль. Как руководство, так и сотрудники в результате внедрения бюджетирования получают существенные выгоды (при условии, что эта работа

²⁵ Балашова Е. Оптимизация расходов или сокращение: как найти верный путь? // Управление персоналом, 2009, N 10/

выполнена добросовестно и без ошибок). Вот далеко не полный перечень выгод²⁶:

- возможность детализировать концепцию развития бизнеса;
- четкое планирование финансово-хозяйственной деятельности;
- прогнозирование прибыли;
- информирование сотрудников о планах работы предприятия и координация деятельности его подразделений;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей и подразделений;
- заблаговременное выявление потребности предприятия в ресурсах;
- оптимизация финансовых потоков и распределения ресурсов;
- возможность использовать опыт исполнения прежних бюджетов для корректировки работы предприятия в будущем.

Бюджетирование как финансовая технология создает прозрачную для руководства систему, в которой конечный результат деятельности в виде экономической добавленной стоимости, денежного потока или других характеристик оперативно расшифровывается через совокупность показателей, за которые отвечают руководители конкретных центров финансовой ответственности. Возрастают контролируемость и управляемость всех процессов, протекающих в организации. Технология бюджетирования играет существенную роль и в управлении персоналом, позволяя структурировать такую важную составляющую деятельности службы персонала организации, как расходы на персонал²⁷.

Система бюджетирования, помимо основных этапов, должна в обязательном порядке учитывать несколько основных принципов, которые и позволяют бюджету стать эффективным и адекватным. Во-первых, помнить принципы планирования бюджета "сверху вниз" и "снизу вверх". Первый

²⁶ Шахбазов А.А. Бюджетирование расходов на персонал: первые шаги // Отдел кадров коммерческой организации. 2009. N 11.

²⁷ Траченко М. Расходы на персонал и бюджет службы персонала в бюджетной модели предприятия // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2010. N 12.

принцип основан на понимании необходимости учитывать при составлении бюджета взаимосвязь стратегии компании, ее целей и задач с общей концепцией бизнеса, в котором работает организация, и самого бюджета, который своей целью ставит удовлетворение этих целей и задач в том числе. Принцип бюджетирования "снизу вверх" позволяет учесть те реальные потребности, которые озвучены, что называется, из полей. Соблюдение баланса бюджета, т.е. уравнивание систем показателей бюджета - это следующий принцип, позволяющий добиться эффективности в процессе бюджетирования.

Только всестороннее понимание того, как осуществляется процесс бюджетирования и на каких принципах он должен быть выстроен, позволяет как создавать жизнеспособный бюджет, так и грамотно провести оптимизацию расходов бюджета на персонал.

Процесс бюджетирования охватывает четыре стадии: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета и контроль, составление отчета об исполнении бюджета и его анализ. Принципами бюджетного процесса являются единство, самостоятельность, балансовый метод.

При разработке бюджета расходов на персонал необходимо придерживаться следующей технологии (см. схему на рис. 4).

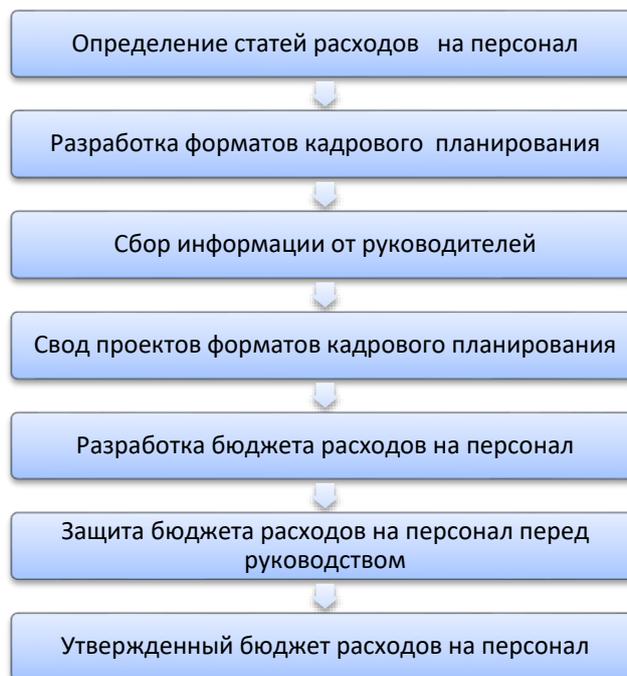


Рис. 4. Определение статей расходов на персонал²⁸

Система бюджетного планирования включает процесс формирования бюджетов, структуру бюджетов, ответственность за формирование и исполнение бюджетов, процессы согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов. К преимуществам организации бюджетного планирования относятся²⁹:

- ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений, в которых более точно отражаются показатели размеров и структуры затрат, чем по действующей системе бухгалтерского учета, что важно для налогового планирования;
- в рамках утвержденных месячных бюджетов структурным подразделениям может предоставляться самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что способствует повышению материальной заинтересованности работников в выполнении и перевыполнении плановых заданий;

²⁸ Орлова М. Бюджетирование расходов на персонал // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2007, N 5.

²⁹ Кирьянова В. Состав и формирование бюджетов по оплате труда // Агробизнес: экономика - оборудование - технологии. 2011.

— бюджетное планирование позволяет осуществлять режим строгой экономии материальных и финансовых ресурсов, что особенно важно для убыточных предприятий.

Основу бюджетирования составляют бюджеты разных типов и уровней (операционные и финансовые, сводные и функциональные), с помощью которых количественные параметры формализуются в стоимостные показатели. В состав операционных бюджетов (производства, продаж, общепроизводственных и общехозяйственных расходов) входит сводный бюджет затрат труда. Он включает бюджет прямых и косвенных затрат на оплату труда. Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату основного производственного персонала. Соответственно, бюджет прямых затрат на оплату труда составляется исходя из бюджета производства на основе норм выработки и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: постоянную (фиксированную) и переменную часть оплаты труда³⁰.

Косвенные затраты на оплату труда собираются по двум комплексным статьям: "Общепроизводственные расходы" и "Общехозяйственные расходы". В бюджет общепроизводственных расходов входят заработная плата руководителей и специалистов отраслей, подразделений и другие выплаты. Бюджет общехозяйственных расходов включает оплату труда руководителей, главных специалистов, начисления на заработную плату, а также другие выплаты социального характера.

Процесс бюджетирования средств на оплату труда носит краткосрочный (ежемесячно) и среднесрочный (квартал, полугодие, 9 месяцев, год) периоды. В течение месяца составляются бюджеты основной заработной платы и другие виды оплаты (доплаты, премии) всем категориям работников. Среднесрочные

³⁰ Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 4/

бюджеты связаны с дополнительными видами оплаты и социальными выплатами.

Глава 2 Исследование кадровой политики ООО «Сервис-продукт»

2.1 Экономико-организационная характеристика компании ООО «Сервис-продукт»

В качестве объекта исследования принято Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-продукт». Организация находится по адресу: Москва, Мясницкая улица, 21/8

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием.

Общество образовано и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ.

Генеральный директор ООО «Сервис-продукт» Пластов Владимир Александрович. ООО «Сервис-продукт» - общество с ограниченной ответственностью, учреждено несколькими лицами, уставный капитал разделен на доли, размер которых определен учредительными документами.

ООО «Сервис-продукт» вот уже более 10 лет на рынке услуг. Компания «Сервис-продукт» уже много лет известна как надежный дистрибьютор и поставщик продуктов питания в оптовые и розничные магазины, пансионаты, санатории, дома отдыха, рестораны, бары, а также в сеть общественного питания Москвы. Основная наша цель – обеспечить клиента всеми необходимыми высококачественными продуктами питания точно в срок.

ООО «Сервис-продукт» основывается на актуальной информации о спросе и тенденциях на различных рынках продуктов питания, поэтому способна сформировать оптимальный и необходимый ассортимент. Целевыми сегментами ООО «Сервис-продукт» являются сетевая, независимая розница, и другие дистрибьюторские компании.

Компания ООО «Сервис-продукт» осуществляет дистрибьюцию продуктов питания в Москве и Московской области, а также поставку крупных партий товара по прилежащим областям.

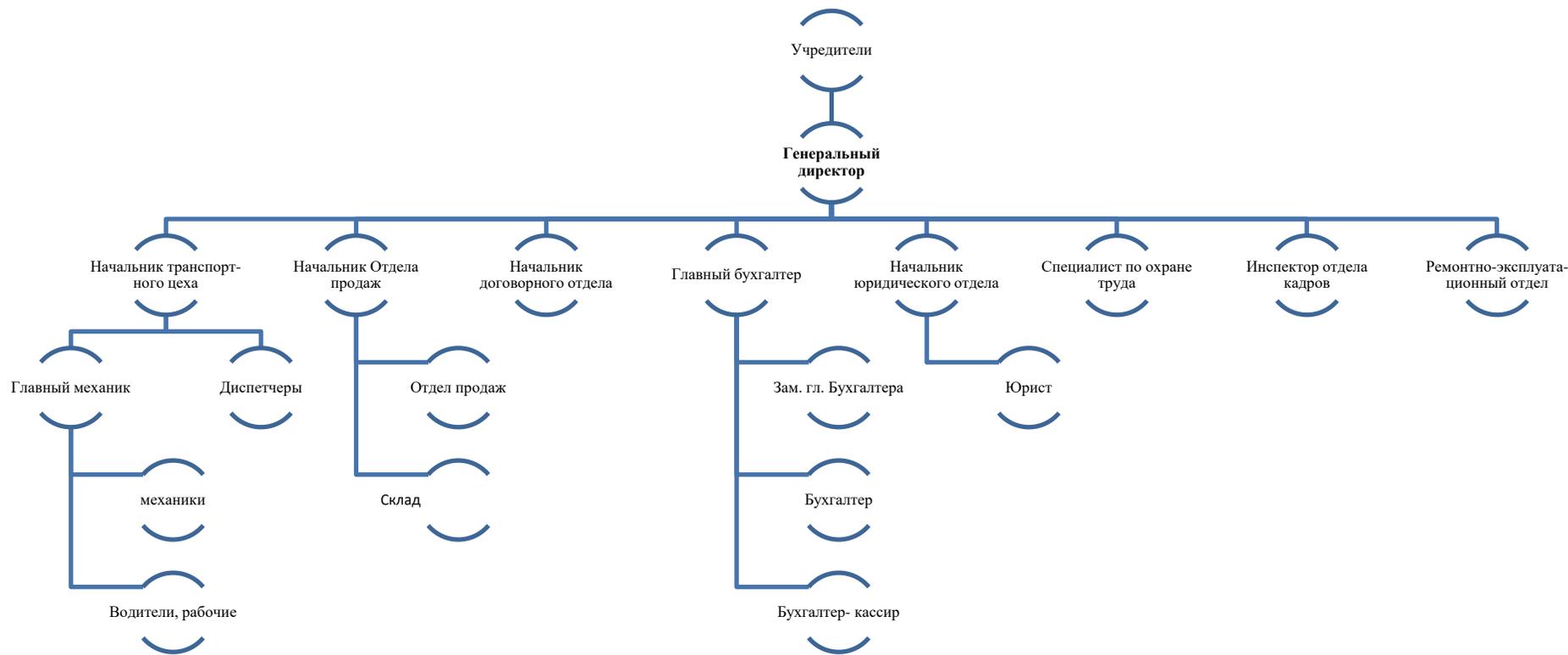


Рис. 5. Организационная структура ООО «Сервис-продукт»

Клиентами ООО «Сервис-продукт» являются более 2000 организаций г. Москвы и Московской обл. и частные лица.

Таблица 1

Функции и обязанности сотрудников ООО «Сервис-продукт»

Должность	Функции и обязанности
Ген. Директор	Управление фирмой, контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений, ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами
Транспортный цех Гл.механик	Обслуживание и ремонт техники Осуществляет оперативное управление производством и персоналом в цехе. Он распределяет производственные задания; организует и контролирует ход выполнения этих заданий; не допускает нарушение норм техники безопасности, инспектирует рабочих по основной работе и техническим вопросам, следит за исправностью оборудования и инструментов качеством работы.
Отдел кадров	Осуществляет прием на работу, увольнение работников, обучение и повышение квалификации рабочих и специалистов, организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.
Договорной отдел	Подготовка и заключение договоров
Бухгалтерия	Ведение бухгалтерского учета и отчетности
Юридический отдел	В работу отдела входит юридическое оформление документации, консультирование служб и подразделений организации, представление организации в арбитражном и гражданском судах.
Охрана труда	Занимается вопросами безопасности труда, предупреждением и предотвращением травматизма на объединении. Отдел по режиму осуществляет охрану предприятия и ведет пропускной режим.

Большое внимание в организации уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников. В 2011 году в ООО «Сервис-продукт» решались следующие основные задачи кадровой политики:

- Создание единой политики управления персоналом;
- Формирование оптимальной организационной структуры, адекватной стратегическим целям фирмы;
- Ориентация на развитие собственных кадров, подготовка внутреннего резерва;
- Обеспечение высокого качества работ, ее результатов и условий труда (эффективной рабочей обстановки, высокой содержательности работ и др.);
- Формирование оптимальной системы мотивации труда;
- Подготовка, адаптация и сопровождение персонала к изменениям, происходящим в организации;

— Реализация социальных программ, направленных на стимулирование работников в свете намеченной стратегии бизнеса (негосударственное пенсионное страхование).

Основной целью кадровой политики является выполнение стратегических задач, стоящих перед фирмой путем оптимального использования человеческих ресурсов. При этом, следует отметить, что данная концепция кадровой политики постулируется в различных документах: годовом отчете, выступлениях руководства, но нет письменного документа, фиксирующего кадровую стратегию компании, как собственно отсутствует и письменный утвержденный документ о стратегии компании в целом.

Среднесписочная численность персонала за 2011 год составила всего – 47 чел. В области обучения и развития персонала ООО «Сервис-продукт» стремится повышать квалификацию активных, перспективных и талантливых сотрудников, создавать условия для того, чтобы сотрудники максимально раскрыли и реализовали в работе свой творческий потенциал.

Обучение и развитие персонала ООО «Сервис-продукт» осуществляется по следующим направлениям:

1. Обязательное обучение, связанное с требованиями внешних контролирующих органов. Осуществляется по программам, разработанным с учетом отраслевых типовых программ.
2. Профессиональная подготовка и переподготовка сотрудников, подразумевающая овладение специализацией и квалификацией.

Данный вид обучения включает в себя три направления:

- Профессиональное обучение, направленное на повышение квалификации;
- Плановое обучение, направленное на освоение новых видов специализации;
- Внеплановое обучение, необходимое при возникновении неожиданных изменений внешней среды.

Обучение, направленное на развитие компетенций, которых не хватает сотруднику, для того чтобы перейти на более сложный тип деятельности, повысить должностную позицию.

Развитие персонала ООО «Сервис-продукт» осуществляется посредством вложения средств в обучение работников на курсах повышения квалификации, семинарах, программах подготовки и переподготовки. В 2011 году обучение, переаттестацию и переподготовку прошло 10 человек.

Мотивация персонала является одной из главных составляющих кадровой политики. В этой области в 2011 году проделана следующая работа:

а) по улучшению системы оплаты: С 1 января 2011 г. действовало разработанное в соответствии с принципами проектной системы управления Общества «Положение об оплате труда работников ООО «Сервис-продукт», которое введено в действие с 1.07.2010 г. С 1 июня 2012 года вступило в силу новое «Положение об оплате труда работников ООО «Сервис-продукт», которое было введено в целях обеспечения непосредственной связи переменной части заработной платы с результатами деятельности каждого работника, достижения высоких конечных результатов работы, усиления материальной заинтересованности работников в улучшении качественных показателей работы предприятия, в использовании экономических рычагов для стабильного экономического положения ООО «Сервис-продукт» в условиях рынка. Это Положение также разработано в рамках проектной системы управления фирмы. При распределении части коллективного заработка между отделами участками и филиалами применяется коэффициент трудового участия. В 2011 году заработная плата персонала увеличилась за счет изменений в системе оплаты труда, в связи с индексацией на рост потребительских цен, увеличением объема выполненных работ.

б) по предоставлению социальных льгот: Согласно действующему Коллективному договору в ООО «Сервис-продукт» работникам предоставляются большие социальные льготы и гарантии. За 2011 год все социальные выплаты производились в полном объеме с момента предоставления документов, подтверждающих право на эти выплаты. Так, ежемесячно выплачивается материальная помощь на компенсацию оплаты за электрическую и тепловую энергию в размере 200 руб., за год эта сумма

составила 88 тыс. руб.; Сумма материальной помощи на похороны работников и близких родственников в 2011г. составила 24 тыс. руб.; Беспрепятственно предоставляются дополнительные оплачиваемые отпуска в День знаний 1 сентября, отцу при рождении ребенка, на собственную свадьбу или свадьбу детей, на проводы сына в армию, на похороны близких родственников. На эти дополнительные отпуска в 2011г. затрачено 9 тыс. руб.; За 2011 год выплачено 19 тыс. руб. на материальную помощь в связи с бракосочетанием и рождением ребенка; сумма материальной помощи молодой семье (где возраст супругов до 30 лет) на рождение первого ребенка составила 15 тыс. руб.; Выплаты к юбилейным датам и в связи с уходом на пенсию составили 18 тыс. руб.; Ежегодно при уходе в очередные отпуска работники вместе с отпускными получают материальную помощь в размере полуторного оклада.

За счет предприятия компенсируются затраты на путевки, оздоровление и отдых детям и работникам. По этой статье затраты составили 136 тыс. руб.; При командировках работникам дополнительно выплачиваются суточные во все города РФ; На проведение корпоративных и спортивных мероприятий (в т.ч. профессионального праздника) затрачено 72 тыс. руб., а общая сумма премии составила 213 тыс. руб.; За образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу администрация предприятия отмечала работников Почетными грамотами, премиями, благодарственными письмами, отраслевыми наградами. За 2011г. выплачено премий к Почетным грамотам на сумму 15 тыс. руб.

ООО «Сервис-продукт» успешно осуществляет работу по негосударственному пенсионному страхованию работников. Негосударственное пенсионное обеспечение работников Общества предназначено для достижения следующих целей:

- Создание благоприятных условий для финансирования работниками своих пенсионных накоплений;
- Развитие корпоративной культуры Общества и мотивации работников к эффективному труду;

- Удержание квалифицированных и привлечение необходимых для работников;
- Содействие экономической стабильности работников при достижении ими пенсионных оснований и расторжении трудового договора.

Структура ООО «Сервис-продукт» включает:

1. паритетный план;
2. корпоративный план, который состоит из следующих целевых пенсионных программ предназначенных для различных групп работников:
 - целевая программа «Поддерживающая»;
 - целевая программа «Особые заслуги»;
 - целевая программа «Стимулирующая».

30 марта 2011года на заседании Совета директоров ООО «Сервис-продукт» была утверждена Программа негосударственного пенсионного обеспечения работников ООО «Сервис-продукт» на 2011год. По состоянию на 31 декабря 2011г. 2 человека заключили договоры негосударственного пенсионного обеспечения (паритетный план). В 2011г. на цели НПО Общество перечислило 55 тыс. руб. На конец 2011г. негосударственную пенсию получали 4 человека (для сравнения – в 2010г. эту пенсию получал 1 человек). Объем финансирования Программы НПО в 2012г. планируется в размере 170 тыс. рублей.

Практика корпоративного управления ООО «Сервис-продукт» с точки зрения деятельности в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративной социальной ответственности оценивается удовлетворительно. К положительным моментам практики корпоративного управления ООО «Сервис-продукт» с точки зрения деятельности в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративной социальной ответственности относятся следующие:

1. В ООО «Сервис-продукт» действует Коллективный договор, определяющий льготы и гарантии работников Общества. Обществом

осуществляется добровольное медицинское страхование работников Общества в соответствии с утвержденной советом директоров общества Программой страховой защиты. В соответствии с утвержденной советом директоров Программой пенсионного обеспечения работников ООО «Сервис-продукт» в отношении работников действует корпоративный план по дополнительному пенсионному обеспечению работников. ООО «Сервис-продукт» в течение ряда лет осуществляет программу повышения квалификации персонала. ООО «Сервис-продукт» проводит комплекс мероприятий по обеспечению безопасности профессиональной деятельности и предотвращению травматизма персонала. Реализация данных инициатив позволяет установить здоровый социально-психологический климат среди работников ООО «Сервис-продукт», повысить лояльность и мотивацию работников и, в конечном итоге, увеличить производительность их труда. Данная практика является необходимым элементом устойчивого развития ООО «Сервис-продукт».

2. ООО «Сервис-продукт» регулярно оказывается благотворительная помощь социально незащищённым слоям населения, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны. Реализация ООО «Сервис-продукт» благотворительных и спонсорских программ способствует повышению деловой репутации ООО «Сервис-продукт», способствует решению отдельных социальных проблем по месту деятельности Общества.

3. Компанией также реализуются проекты корпоративной социальной ответственности для населения по месту деятельности ООО «Сервис-продукт». В частности, ООО «Сервис-продукт» оказывает помощь учреждениям здравоохранения, образования, спорта, творческим союзам и учреждениям культуры. Данные проекты корпоративной социальной ответственности способствуют развитию человеческого капитала на территории области, что, в конечном счёте, способствует устойчивому развитию фирмы.

4. Обществом назначены лица, ответственные за организацию экологической работы в ООО «Сервис-продукт». Программа реализации экологической политики ООО «Сервис-продукт» на 2011 год предусматривает

мероприятия по обучению персонала с целью внедрения системы экологического менеджмента и проведения экологического аудита.

Вместе с тем, в практике корпоративного управления ООО «Сервис-продукт» с точки зрения корпоративной социальной ответственности и учета интересов иных заинтересованных сторон существует ряд недостатков:

1. ООО «Сервис-продукт» не утвержден Кодекс деловой этики. Вместе с тем, должным образом подготовленный Кодекс деловой этики, а также регулярный контроль знания и исполнения положений Кодекса деловой этики работниками компании позволяет внедрить в практику компании принципы этического поведения и установить развитую корпоративную культуру, что является фактором устойчивого развития и благоприятного имиджа компании.

2. ООО «Сервис-продукт» не утвержден документ о корпоративной социальной ответственности (Социальный Кодекс или политики корпоративной социальной ответственности), который определяет основные принципы и направления корпоративной социальной ответственности Общества, цели и задачи, ответственных за реализацию лиц, инструменты контроля результативности таких проектов. Вместе с тем, принятие такого документа позволяет формализовать реализацию проектов корпоративной социальной ответственности и, тем самым, способствовать взвешенности и целенаправленности политики корпоративной социальной ответственности компании.

3. ООО «Сервис-продукт» не реализуются проекты корпоративной социальной ответственности в отношении контрагентов. В ООО «Сервис-продукт» отсутствует чёткая политика в отношении контрагентов. Вместе с тем, реализация соответствующих инициатив позволит установить долгосрочные доверительные отношения с контрагентами, что является залогом устойчивого развития компании.

4. Внутренними документами ООО «Сервис-продукт» не закреплён порядок урегулирования корпоративных конфликтов. Корпоративные конфликты, включая конфликты менеджмента с акционерами, акционеров с

акционерами, Общества с другими хозяйствующими субъектами, могут нанести существенный ущерб репутации и устойчивому развитию организации. В этой связи наличие в компании понимания существования таких угроз и их раннее урегулирование позволяют предотвратить или, по крайней мере, существенным образом снизить издержки возникновения таких конфликтов.

В целом, можно сделать вывод о том, что существенным недостатком стратегического планирования в ООО «Сервис-продукт» является отсутствие общей рамочной стратегии развития предприятия и созданной на ее основе стратегии управления персоналом.

2.2 Анализ обеспеченности ООО «Сервис-продукт» трудовыми ресурсами

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем, и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие — объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий (табл. 2).

Таблица 2

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в 2011 году

Категория работников	Численность		Процент обеспеченности
	План согласно штатному расписанию	факт	
Среднесписочная численность персонала	49	47	95,9%
В том числе рабочие	8	6	75,0%
инженерно-технические работники и служащие	41	41	100,0%

Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	прошлый год	отчетный год	прошлый год	отчетный год
Группы работников:				
По возрасту, лет до 20				
от 20 до 30	13	9	26,5%	19,1%
от 30 до 40	18	19	36,7%	40,4%
от 40 до 50	15	16	30,6%	34,0%
от 50 до 60	2	2	4,1%	4,3%
старше 60	1	1	2,0%	2,1%
Итого	49	47	100,0%	100,0%

Из таблицы 2 следует, что предприятие в 2011 году было полностью укомплектовано только инженерно-техническими работниками и служащими. По категории рабочих оно испытывало небольшой недостаток персонала. Недостаток рабочих составлял 25% от плана.

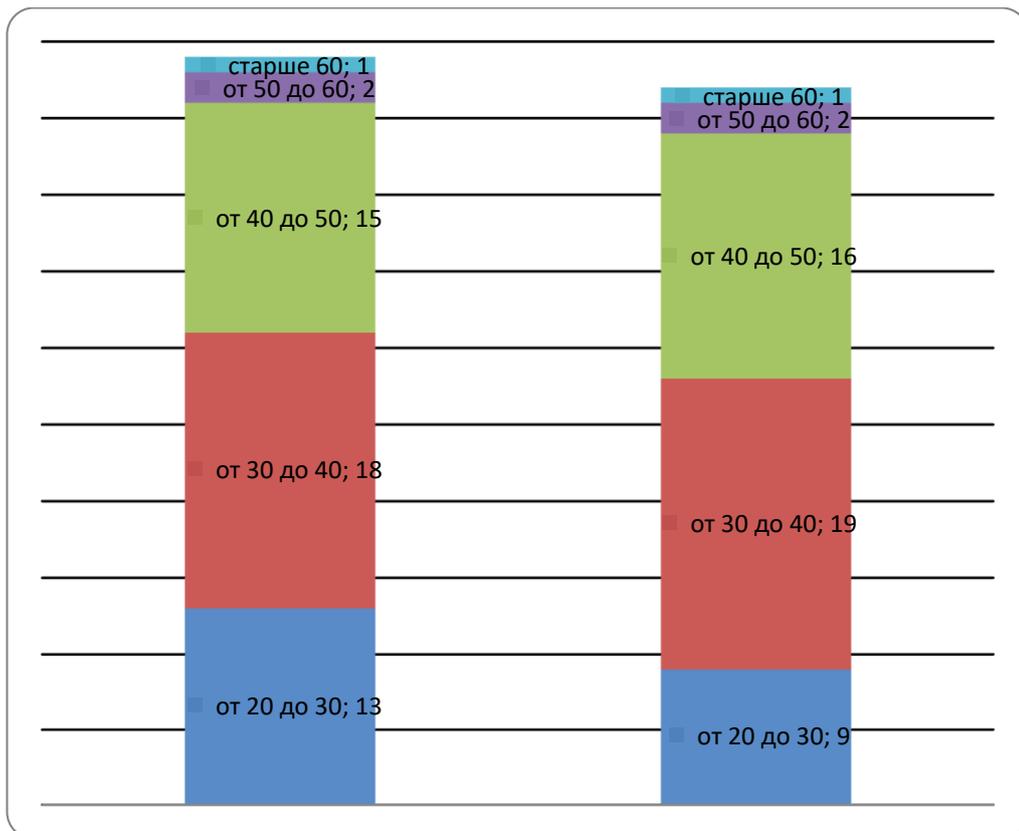


Рис. 6. Качественный состав трудовых ресурсов ООО «Сервис-продукт»

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа изучают изменения в составе рабочих по этим признакам (табл. 3 и 4).

Анализ данных таблицы 3 позволяет сделать вывод о том, что значительных изменений в качественном составе трудовых ресурсов ООО «Сервис-продукт» не произошло. Качественный состав трудовых ресурсов предприятия хорошо виден на диаграмме на рис. 2.

Таблица 4

Состав трудовых ресурсов по образованию и стажу

Показатель	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	прошлый год	отчетный год	прошлый год	отчетный год
1	2	3	4	5
По образованию: начальное	2	0	4,1%	0,0%
незаконченное среднее	1	1	2,0%	2,1%
среднее, среднее специальное	18	14	36,7%	29,8%
высшее	28	32	57,1%	68,1%
Итого	49	47	100,0%	100,0%
По трудовому стажу, лет: до 5	8	6	16,3%	12,8%
от 5 до 10	10	11	20,4%	23,4%
от 10 до 15	17	15	34,7%	31,9%
от 15 до 20	9	8	18,4%	17,0%
свыше 20	5	7	10,2%	14,9%
Итого	49	47	100,0%	100,0%

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод о том, что на предприятии несколько повысилась доля работников высшим образованием, что является положительным моментом исходя из наукоемкости услуг компании. Относительно стажа работы наблюдается небольшая динамика в сторону увеличения стажа работы сотрудников. Можно сделать вывод, что преобладающим является стаж работы от 10 до 15 лет. Доля самых молодых сотрудников со стажем работы до 5 лет снизилась.

Поскольку изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание (табл. 5).

На рис. 3 показана динамика коэффициентов движения рабочей силы на ООО «Сервис-продукт».

Из диаграммы на рис. 7 видно, что в 2011 году резко снизился коэффициент по выбытию, и соответственно вырос коэффициент постоянства

кадров. Следовательно, в 2011 году наблюдалась положительная тенденция закрепления кадров на предприятии.

Таблица 5

Данные о движении трудовых ресурсов

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
Численность ППП на начало года	52	49
Приняты на работу	10	5
Выбыли	13	7
В том числе: по собственному желанию	11	2
уволены за нарушение трудовой дисциплины	2	1
Численность персонала на конец года	49	47
Среднесписочная численность персонала	49	47
Коэффициент оборота по приему работников	0,20	0,11
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,27	0,15
Коэффициент текучести кадров	0,27	0,06
Коэффициент постоянства кадров	0,59	0,79

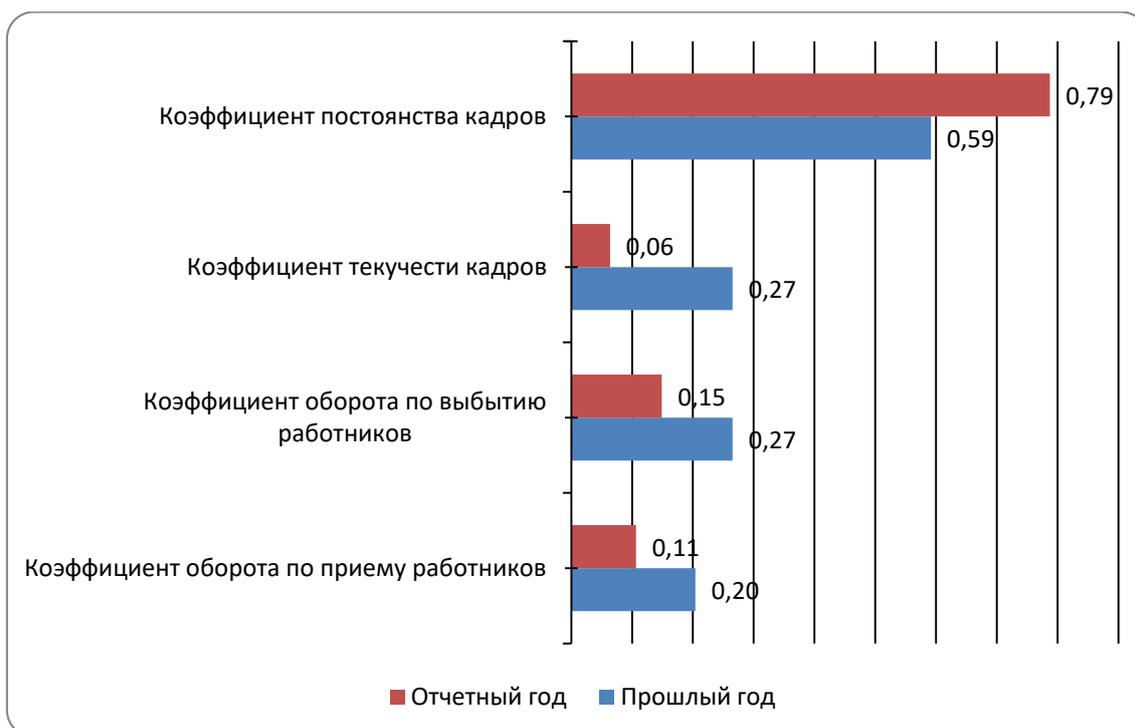


Рис. 7. Динамика коэффициентов движения рабочей силы

Напряженность в обеспечении предприятия трудовыми ресурсами в части рабочих может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, внедрения новой, более производительной

техники, усовершенствования технологии и организации производства. Это же касается высвобождения уже имеющихся трудовых ресурсов, так как процессы логистики очень хорошо поддаются автоматизации.

2.3 Анализ эффективности использования персонала ООО «Сервис-продукт»

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности ППП). Рассчитаем, насколько изменилась прибыль на одного работника за счет уровня рентабельности продаж, удельного веса выручки в общем объеме произведенной продукции и производительности труда (табл. 6).

Таблица 6

Данные для факторного анализа рентабельности персонала

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	2010	2011	Абс.	Прирост
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	30980	20710	-10270	-33,2%
Валовой объем производства услуг в текущих ценах отчетного года, тыс. руб.	206960	194800	-12160	-5,9%
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	206960	194800	-12160	-5,9%
Среднесписочная численность работников, чел.	49	47	-2	-4,1%
Рентабельность продаж, %	14,97%	10,63%	-4,34%	-29,0%
Удельный вес продаж в стоимости произведенной продукции	100,00%	100,00%	0,00%	0,0%
Среднегодовая выработка продукции одним работником (в текущих ценах), тыс. руб.	4223,7	4144,7	-79,0	-1,9%
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	632,2	440,6	-191,6	-30,3%

Динамика рентабельности продаж отрицательная. Абсолютный показатель рентабельности продаж в 2011 году соответствует норме, так как находится на уровне ставки рефинансирования Центробанка РФ.

Производительность труда за 2011 год упала на 25,43 тыс. руб. или на 5,4%. Данные табл. 6 свидетельствуют о том, что прибыль на одного работника уменьшилась на 191,6 тыс. руб. в 2011 году. В том числе за счет изменения.

Из таблицы 6 видно, что основным фактором снижения рентабельности продаж. Снижение производительности труда сыграло незначительную роль.

Данная модель удобна еще тем, что позволяет увязать факторы роста производительности труда с темпами роста рентабельности персонала. Для этого изменение среднегодовой выработки продукции за счет *i*-го фактора нужно умножить на базовый уровень рентабельности продаж и базовый удельный вес реализованной продукции в общем ее выпуске. Таким образом, был проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Сервис-продукт», который показал направления улучшения использования человеческого капитала предприятия.

Таблица 7

Факторный анализ изменения прибыли на одного работника (тыс. руб.)

Показатель	2011 к 2010
Изменение прибыли на одного работника	191,6
В том числе за счет	
а) производительности труда $\Delta R_{ппп} = \Delta ГВ \cdot \Delta Дрп0 \cdot R_{об0}$	-11,8
б) удельного веса реализованной продукции в общем ее выпуске $\Delta R_{ппп} = ГВ1 \cdot \Delta Дрп \cdot R_{об0}$	
в) рентабельности продаж $\Delta R_{ппп} = ГВ1 \cdot Дрп1 \cdot \Delta R_{об}$	-179,8

2.4 Анализ использования фонда оплаты труда ООО «Сервис-продукт»

Экономия или перерасход по фонду заработной платы всего персонала, в том числе и по отдельным категориям, возникают под влиянием двух факторов: изменения численности персонала и его средней заработной платы. Влияние изменения численности работников на динамику фонда заработной платы определяют путем умножения отклонения численности работников на

базисную или плановую среднюю заработную плату одного работника. Расчет влияния на динамику фонда заработной платы изменения средней заработной платы производят путем умножения отклонения средней заработной платы одного работника на фактическую численность работающих в отчетном периоде.

Таблица 8

Анализ влияния численности работников и их средней заработной платы на динамику фонда заработной платы

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+, -)		
			Всего	В том числе за счет изменений	
				Численности работников	средней заработной платы 1 работника
А	1	2	3	4	5
Рабочие - Среднесписочная численность, чел.	8	6	-2		
Среднегодовая заработная плата 1 рабочего, руб.	88196	77618	-10 578		
Фонд заработной платы, тыс. руб.	706	466	- 240	-176	- 63
Руководители - Среднесписочная численность, чел.	5	5	-		
Среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.	132294	119413	-12 881		
Фонд заработной платы, тыс. руб.	661	597	- 64	-	-64
Специалисты Среднесписочная численность, чел.	36	36	-		
Среднегодовая заработная плата 1 работника, руб.	112082	100395	- 11 687		
Фонд заработной платы, тыс.руб.	4035	3614	- 421	-	-421

Результаты аналитических расчетов по предприятию приведены в табл. 8. Как видно из таблицы, фонд оплаты труда рабочих снизился против предыдущего периода на 240 тыс. руб. Это произошло в результате снижения средней заработной платы этой категории работников, что привело к снижению средств на оплату труда на 63 тыс. руб. Сокращение численности рабочих против предыдущего периода обусловило снижение расходов на оплату труда на сумму 176 тыс. руб.

Фонд оплаты труда руководителей уменьшился против предыдущего периода на 64 тыс. руб. В результате снижения средней заработной платы руководителям, средства на оплату труда уменьшилась на 64 тыс. руб. Рост численности этой категории работников не наблюдался.

Фонд оплаты труда специалистов уменьшился против предыдущего периода на 421 тыс. руб. Это произошло в результате уменьшения средней заработной платы этой категории работников на 11 687 руб., что и обусловило уменьшение расходов на оплату труда на сумму 421 тыс. руб.

Таблица 9

Анализ динамики средней заработной платы одного работника

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонения от предыдущего года
А	1	2	3
Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	5402	4677	-725
Среднеспис. численность работников, чел.	49	47	-2
Общее число отработанных работниками, чел.-дней, тыс.	11,1	10,5	-0,6
Общее число отработанных работниками, чел.-ч., тыс.	86,4	79,7	-6,7
Количество дней, отработанных одним работником, дни	226	223	-3
Средняя продолжительность рабочего дня (смены), ч	7,8	7,6	-0,2
Среднечасовая заработная плата одного работника, руб.	62,5	58,7	-3,8
Средняя годовая зар. плата 1 работника, руб.	110,2	99,5	-10,7

Исчисляем влияние использования рабочего времени и среднечасовой заработной платы одного работника на среднюю заработную плату одного работника (табл. 8):

1. Влияние изменения количества дней, отработанных одним работником:

$$\Delta \text{СЗ} = -3 \cdot 7,8 \cdot 62,5 = -1462,5 \text{ руб.}$$

2. Влияние изменения продолжительности рабочего дня (смены):

$$\Delta \text{СЗ} = -0,2 \cdot 223 \cdot 62,5 = -2787,5 \text{ руб.}$$

3. Влияние изменения среднечасовой заработной платы одного работника:

$$\Delta СЗ = -3.8 \cdot 223 \cdot 7.6 = -6440.24 \text{ руб.}$$

Общее изменение средней заработной платы составило -10690.24 руб. (-1462.5-2787.5-6440.24)

Произведенный расчет показывает, что средняя годовая заработная плата одного работника уменьшилась на 6440.24 руб. в основном в результате снижения среднечасовой заработной платы. С другой стороны, увеличение против прошлого года целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени привело к снижению средней заработной платы одного работника соответственно на 1462.5 и 2787.5 руб. Снижение среднечасовой заработной платы одного работника может быть вызвано падением производительности труда, а также нарушениями в области нормирования и оплаты труда, сокращением практики премирования и др.

2.5 Анализ организации труда в ООО «Сервис-продукт»

Для анализа составляющих качества трудовой жизни на ООО «Сервис-продукт» было проведено анкетирование работников и по его результатам составлена таблица, которая отражает уровень удовлетворенности сотрудников работающих в этой организации.

В анкетах предлагалось оценить уровень оплаты труда и удовлетворенность ею, безопасность условий труда, возможность профессионального роста, моральный климат в коллективе. В анкетировании участвовали 30 сотрудников. Анкетирование проходило анонимно, что значительно повышает вероятность правдивых ответов. Результаты анкетирования рассмотрим в таблице 10.

По данным табл. 10 видно, что сотрудники предприятия по-разному оценивают организацию безопасности труда. Расположение рабочего места устраивает большую половину персонала - 26 человек. Окружающую

обстановку на работе назвали комфортной 26 человек. Сотрудники не сталкиваются с небезопасными для здоровья факторами на работе.

Таблица 10

Результаты анкетирования сотрудников

Вопросы:	Ответы	Специалисты	Рабочие	Всего
1. Безопасность труда				
Считаете ли вы удовлетворительным расположение вашего рабочего места?	Да	22	4	26
	Нет	2	-	2
Считаете ли вы окружающую вас на предприятии обстановку удовлетворительной? а) освещение; б) вентиляцию; в) отопление; г) комфортность мебели.	Да	24	4	28
	Нет	-	-	-
	Да	24	4	28
	Нет	-	-	-
	Да	22	-	22
	Нет	-	-	-
	Да	24	4	28
	Нет	-	-	-
Приходится ли вам сталкиваться с нежелательными факторами окружающей среды (шум, грязь, холод, жара, сырость и т.д)?.	Да	-	-	-
	Нет	24	4	28
Приходится ли вам на работе сталкиваться с нежелательными для здоровья факторами (излучение, возможность электрошока, механические воздействия, перенос тяжестей)?	Да	-	-	-
	Нет	24	4	28
Часто ли вам приходится испытывать давление руководства?	Да	4	1	5
	Нет	20	3	23
Удовлетворены ли вы графиком работы?	Да	22	4	26
	Нет	2	-	2
Мое отношение к коллективу можно назвать положительным	Да	20	3	23
	Нет	-	-	-
	Иногда	4	-	4
В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками	Да	-	-	-
	Нет	24	4	28
	Иногда	-	-	-
Конфликты между сотрудниками и руководителями чаще всего возникают: а) по мелочам б) инициатор конфликта - сотрудник в) инициатор конфликта - руководитель				
	а)	21	4	25
	б)	1	-	1
	в)	2	-	2
Коллектив четко разделяется на “старичков” и “новичков”	Да	2	-	2
	Нет	20	4	24

Вопросы:	Ответы	Специалисты	Рабочие	Всего
	Иногда	-	-	-
Все сотрудники в коллективе проявляют уважение друг к другу	Да	24	4	28
	Нет	-	-	-
	Иногда	-	-	-
Я ощущаю комфорт, находясь в своем коллективе	Да	15	4	19
	Нет	-	-	9
	Иногда	9	-	-
Если бы мне предложили аналогичную работу в другой организации, я бы согласился	Да	7	-	7
	Нет	15	2	17
	Не знаю	2	2	4
3. Уровень оплаты труда и возможность профессионального роста				
Я испытываю чувство удовлетворенности от работы	Да	17	3	20
	Нет	3	1	4
	Иногда	4	-	4
Проводятся ли производственные совещания?	Да	26	4	30
	Нет	-	-	-
	Иногда	-	-	-
Коллективное руководство и творчество не практикуется.	Да	24	4	28
	Нет	-	-	-
	Иногда	-	-	-
Устраивает ли вас уровень заработной платы?	Да	20	4	24
	Нет	4	-	4

Исследование особенностей морального климата на ООО «Сервис-продукт» показывает, что давление руководства испытывает 4 человек из опрошенных. График работы устраивает 26 человек. Отношение к коллективу положительное - 20 человек, в коллективе нет тенденции докладных записок. Конфликты возникают в основном по мелочам - 25 человек. А в целом сотрудники ощущают себя комфортно в своем коллективе и уважают своих коллег. При этом больше половины опрошенных не сменили бы место работы - 15 человек, 7 - сменили, а 4 сотрудника не уверены.

Чувство удовлетворенности от работы испытывают 20 человек. Хотя совещания проводятся, но коллективное руководство и творчество на предприятии не развито, все по приказу - 30 человек. А заработная плата устраивает в общем 24 сотрудников, из них 20 человек – специалисты и 4 – рабочие.

Таким образом, анализируя основные составляющие организацию труда можно сделать вывод, что работники в основном удовлетворены условиями

труда, уровнем оплаты труда, безопасностью условиями труда, возможностью профессионального роста, моральным климатом в коллективе.

Анализ мероприятий по охране труда показал следующее. Под кабинет охраны труда выделено специальное помещение площадью 63,8 кв. метров, которое оснащено современными техническими средствами, учебными пособиями и образцами, иллюстративными и информационными материалами по охране труда.

Оборудованы стенды, наглядные и методические пособия по всем видам работ: уголок здоровья, электробезопасности, противопожарной безопасности, знаки безопасности, средства индивидуальной защиты, безопасность работы на высоте, при сварочных работах и другие.

Кабинет оснащен учебно-методическими материалами по охране труда, нормативными правовыми актами, локальными нормативными документами по системе управления охраной труда как в печатном, так и на электронных носителях, имеются учебные программы для обучения безопасным методам труда в дорожном строительстве в количестве 18 штук.

Для обучения работников в кабинете установлен мультимедийный компьютерный видеопроектор с выводом изображения на большой экран, приобретены 4 мультимедийные компьютерные обучающие программы.

Организация и руководство работой кабинета охраны труда возложены на специалиста по охране труда.

Основными направлениями деятельности кабинета охраны труда являются:

- проведение семинаров, лекций, бесед и консультаций по вопросам охраны труда;
- обучение по охране труда, в том числе безопасным методам и приемам выполнения работ, применению средств коллективной и индивидуальной защиты, вопросам оказания первой медицинской помощи;

- проведение инструктажа по охране труда, тематических занятий с работниками, к которым предъявляются требования специальных знаний охраны труда и санитарных норм, и проверки знаний требований охраны труда работников;
- пропаганда передового опыта по созданию здоровых и безопасных условий труда;
- проведение аналитических исследований состояния условий труда в организации (на рабочих местах) и оценки их влияния на безопасность трудовой деятельности.

От уровня оснащенности и организации работы кабинета охраны труда зависит эффективность работы по профилактике производственного травматизма на предприятии.

В ООО «Сервис-продукт» в 2011 году не было случаев травматизма, мероприятия по охране труда выполнены на 100% и затрачено на эти цели более 170000 рублей, что составляет 0,12% от суммы затрат на производство работ. Эту сумму можно признать недостаточной, так как рекомендуется выделять на мероприятия по охране труда не менее 1%. Все работники в полном объеме обеспечены сертифицированными средствами индивидуальной защиты, проведен ремонт санитарно-бытовых помещений и пр.

В течение 2011 года на предприятии проведена аттестация рабочих мест по условиям труда и в течение 2012 года организация готова пройти процедуру сертификации работ по охране труда.

Анализ системы мотивации персонала является существенным условием анализа научной организации труда.

В компании ООО «Сервис-продукт» существуют следующие виды стимулирования:

- заработная плата и
- дополнительные (материальные и нематериальные) стимулы.

Первая состоит из следующих частей:

- оклада и

- премий.

В свою очередь, система дополнительных стимулов слабо развита, но при этом включает в себя факторы, относящиеся к социальной защите работников.

Сюда входят:

- дополнительные выплаты (ко дню рождения, на рождение ребенка, свадьбу, похороны и пр.);
- помощь в оплате расходов на образование;
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска (при рождении ребенка, свадьбе, для празднования юбилея, свадьбы детей, в случае смерти близких родственников).

Результаты исследований дали возможность определить основные направления совершенствования. К ним относятся:

- улучшение психологического комфорта,
- улучшение материальной удовлетворенности,
- улучшение условий труда
- снижение текучести кадров.

Проанализируем степень удовлетворенности трудом и другими факторами мотивации внутри ООО «Сервис-продукт».

Для этого в качестве объектов анализа возьмем:

- руководителей предприятия,
- специалистов,
- производственных рабочих.

Воспользуемся следующими показателями (факторами, позволяющими оценить мотивацию):

- условия труда;
- психологический комфорт;
- материальная удовлетворенность;
- творческий уровень;
- безопасность (уровень охраны труда в организации);

- текучесть кадров;
- производительность труда.

Для оценки удовлетворенности работников первыми из пяти названных показателей используют специальные опросники (бланк опроса см. в приложении). Опрашиваемым (а ими являлись сотрудники соответствующих служб) было предложено оценить по десятибалльной шкале характеристики организации. В опросе приняло участие 6 руководителей, 19 специалистов и 5 рабочих, то есть – 24 человека из 47 человек по списочному составу на 30.04.2011 года, или 51%. Следовательно, опрос был достаточно представительным. Стоит подчеркнуть, что опрос был анонимным. Затем по каждому участку был выведен средний показатель по конкретным факторам.

В результате получилась следующая картина (см. таблицу 11).

Таблица 11

Результаты опроса удовлетворенности работников ООО «Сервис-продукт»

Факторы, влияющие на мотивацию	Средний показатель в баллах		
	Руководители	Специалисты	Производственные рабочие
Условия труда	8	6	4
Психологический комфорт	4	6	3
Материальная удовлетворенность	8	6	5
Творческий уровень	4	8	6
Безопасность	8	6	4

Средний показатель производительности труда был определен тремя экспертами. В нашем примере в качестве экспертов были выбраны:

- генеральный директор;
- начальник транспортного отдела.
- начальник отдела кадров.
- Специалист по охране труда.

Отбор производился упрощенно по принципу: представители из высшего и среднего звена и специалист-исполнитель. Показатель "Текучесть кадров" был выведен следующим образом. На основе статистических данных, хранящихся в отделе кадров, была определена текучесть кадров по каждому из отделов за последний год. Вначале было подсчитано число уволившихся сотрудников по группам. Полученные данные были переведены в баллы. Так, если никто не уволился (иначе говоря, сменилось 0%), то показатель "Текучесть кадров" равен 0. Если уволилось 50%, показатель равен 5, 100% - 10 и т.д. Все показатели, кроме "Текучести кадров"- положительные. Иначе говоря, если высоко оценены условия труда, психологический комфорт, материальная удовлетворенность, творческий уровень (возможность проявить свои творческие способности), безопасность (уровень охраны труда в организации), производительность труда, это свидетельствует о хорошем уровне мотивации. А вот если мы сталкиваемся с большой текучестью кадров, это свидетельствует об отсутствии мотивации. Поэтому используют такой условный показатель, как "Стабильность кадров", и для его расчета вычтем из 10 (максимальный балл по каждому фактору) показатель текучести кадров.

Каждый из семи наших показателей оказывает разное влияние на оценку мотивации сотрудников в целом. Весовая значимость каждого фактора была определена экспертами. Сумма весовых значимостей всех факторов должна быть равной единице³¹. Добавив полученную информацию к таблице 12, мы получили следующую картину.

Таблица 12

Сводная таблица удовлетворенности работников ООО «Сервис-продукт»

Факторы, влияющие на мотивацию	Средний показатель в баллах		
	Руководители	Специалисты	Производственные рабочие
Условия труда	8	6	4
Психологический комфорт	4	6	3

³¹ Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала в ООО «Газпром» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2006, N 5.

Факторы, влияющие на мотивацию	Средний показатель в баллах		
	Руководители	Специалисты	Производственные рабочие
Материальная удовлетворенность	8	6	5
Творческий уровень	4	8	6
Безопасность	8	6	4
Производительность труда	6	8	4
Стабильность кадров	4	9	7

Данные таблицы 12 обобщены в виде диаграмм на рисунках 1-3 в приложении. По виду диаграмм можно сделать вывод, что наиболее выпуклые диаграммы у руководителей. Специалисты весьма средне оценивают свои материальные и моральные стимулы к труду. Самые низкие оценки получены у категории промышленные рабочие.

Кроме того, следует подчеркнуть, что данные опроса в определенной степени соотносятся с данными проведенного ранее экономического анализа, который выявил несущественную роль премий, низкий уровень заработной платы, низкие темпы ее роста.

Таблица 13

Средневзвешенная оценка состояния мотивации ООО «Сервис-продукт»

Факторы, влияющие на мотивацию		Руководители		Специалисты		Производственные рабочие	
Условия труда	0,2	8	1,6	6	1,2	4	0,8
Психологический комфорт	0,2	4	0,8	6	1,2	3	0,6
Материальная удовлетворенность	0,2	8	1,6	6	1,2	5	1
Творческий уровень	0,1	4	0,8	8	1,6	6	1,2
Безопасность	0,1	8	1,6	6	1,2	4	0,8
Производительность труда	0,1	6	1,2	8	1,6	4	0,8
Стабильность кадров	0,1	4	0,8	9	1,8	7	1,4
Уровень мотивации	1		8,4		9,8		6,6

Исходя из данных, представленных в таблице 12, рассчитаем средневзвешенную оценку состояния мотивации по каждой группе работников по формуле:

Средневзвешенная оценка состояния мотивации = Сумма произведений весовой значимости каждого фактора на его показатель в баллах.

Таким образом, отобразим полученный уровень мотивации на диаграмме рис. 4. В результате расчетов видно, что состояние мотивации с учетом весовых коэффициентов выше у специалистов. Затем с небольшим разрывом идут руководители. Очень низкая мотивация у производственных рабочих, что для производственного предприятия недопустимо.. Следует, однако, отметить, что значение 7,7 не является идеальным показателем, так как мы использовали десятибалльную шкалу.

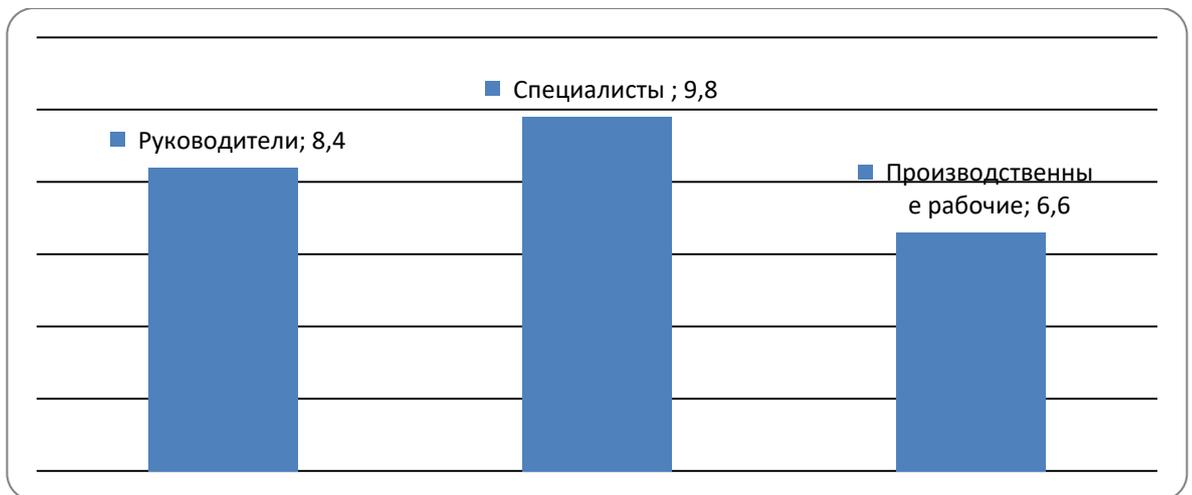


Рис. 8. Средневзвешенная оценка состояния мотивации работников ООО «Сервис-продукт»

На основании расчетов можно сделать вывод о том, что система мотивации в нашей компании нуждается в доработке и совершенствовании, особенно это касается технического отдела.

Результаты исследований дали возможность определить основные направления совершенствования. К ним относятся:

- улучшение психологического комфорта,
- улучшение материальной удовлетворенности,
- улучшение условий труда
- снижение текучести кадров.

Теоретические исследования, обзор которых приведен в первой главе, показали, что научная организация труда возможна лишь при комплексном

подходе, когда с учетом ситуации и характеристик работников руководитель использует достаточно широкий набор различных методов. Итак, среди средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников, обычно выделяют следующие:

- организация работ;
- материальное стимулирование;
- моральное стимулирование;
- постановка целей;
- оценка и контроль;
- информирование;
- обращение к наиболее значимым для работника ценностям и др.

По проведенному анализу качественного и количественного анализа персонала можно сделать вывод, что в целом структура и численность персонала по качественным и количественным критериям соответствует специализации и направлению деятельности предприятия. Но кадровому отделу следует обратить внимание на недостаток руководителей среднего и низшего звена и некоторую избыточность численности технических работников.

Глава 3 Направления совершенствование кадровой политики ООО «Сервис-продукт»

3.1 Проблемы политики регулирования численности персонала

Регулирование численности является важным этапом кадровой политики, так как и недостаток и избыток персонала отражается на эффективности деятельности предприятия. Недостаток персонала определенных категорий ведет к снижению производительности, снижению торгового оборота, повышению нагрузки на персонал и снижению качества работы. В целом производственный потенциал предприятия снижается. Избыток численности увеличивает затраты на персонал.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих предприятию трудовых ресурсов, экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Проект по регулированию численности всегда представляет собой сложную задачу для кадрового специалиста. В первую очередь это относится к сокращению персонала. Проблема сокращения носит эмоционально-этический характер и связана с тем, что сокращение численности не является популярным решением в среде сотрудников. Любые проекты по оптимизации численности встречают серьезное сопротивление персонала, так как результаты данной акции имеют более выраженный бизнес-характер, нежели связанные с гуманистической направленностью работы компании.

Непродуманная стратегия сокращения персонала приводит к напряженности в коллективе, массовые сокращения отражаются на деловой репутации. Кроме того, увольнение совершенное не в соответствии с действующим законодательством приводят к административной ответственности и судебным делам. Работодателю, осуществляющему мероприятия по высвобождению работников, необходимо письменно

фиксировать, собирать и хранить доказательства, свидетельствующие о правомерности его решений и действий по увольнению каждого работника и всех вместе. Судебная практика в России показывает, что в большинстве случаев суд становится на стороне уволенного работника.

Для того, чтобы начать процедуру сокращения, необходимо, чтобы было выполнено несколько обязательных условий:

1. сокращение штатов действительно должно иметь место. Безусловно, очень и очень желательно, чтобы существовало экономическое обоснование проводимому сокращению численности или штата;
2. работник не должен входить в группу лиц, чьи должности ликвидировать просто невозможно.

К ним, например, относятся:

- работники, находящиеся в отпуске (любом, в том числе учебном);
- беременные женщины;
- женщины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет;
- одинокие матери, воспитывающие ребенка в возрасте до 14-ти лет либо ребенка-инвалида до 18-ти лет;

Второй сложностью, которая на фоне первой серьезно усугубляет ситуацию, является тот факт, что по вопросам оптимизации численности почти нет пособий, упрощающих эту неприятную процедуру. Кроме того в настоящее время относительно расчета оптимальной численности, нет готовых решений, учитывающих специфику работы компании, ее численности, характера управления, глубины проработанности бизнес-процессов и других аспектов, так серьезно отличающие один бизнес от другого.³²

Другая проблема оптимизации численности управленческого персонала заключается в правильном определении величины возможного сокращения.

³² Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода. // Управление персоналом, 2009, № 8

«Жесткий» метод - это классическое сокращение штатов. Данный метод имеет недостатки:

1. в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для предприятия в конфликты, как с увольняемым персоналом, так и профсоюзами.
2. ухудшается моральный климат в оставшейся части коллектива - жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. И как следствие - снижению производительности труда.

«Мягкие» методы сокращения численности - это стремление уйти от прямых увольнений по инициативе администрации, и создание условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. Эти методы направлены на предупреждение таких ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

Все «мягкие» методы можно условно разделить на три группы:

1. «Естественное» выбытие;
2. «Мягкое» сокращение;
3. Управление численностью без сокращений.

«Мягкое» сокращение включает:

- 1) Использование досрочных льготных пенсионных программ (используется редко);
- 2) Стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве.³³

Выбранная политика сокращения численности должна:

1. Содействовать в сохранении положительной репутации компании как работодателя;
2. Максимально снизить эмоциональное беспокойство сотрудников (увольняемых и остающихся);

³³ Миляева Л.Г., Апенько С.Н., Тимошенко О.Ю. Материалы VI Кадрового форума. // Вестник Омского университета, №2, 2010.

3. Сохранять лояльность персонала;
4. Сохранять коллектив, как команду;
5. Обеспечивать бесперебойные коммуникации (управлять коммуникационными потоками).

Другим важным элементом политики численности является набор персонала. Набор работников – базовая технология формирования персонала. Назначение его сводится к составлению определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация смогла бы отобрать человека, максимально подходящего по требованиям должности или рабочего места. От грамотности проведения данной кадровой технологии зависит качество рабочей силы предприятия. Для наибольшей эффективности привлечения кандидатов на занятие вакантного рабочего места, необходимо четко представлять, что такое набор, какие факторы влияют на его проведение, из каких источников выгодно набирать кандидатов, в чем заключаются их сильные и слабые стороны.

Случается, возникают сложности набора кадров. Причинами сложности набора кадров: неконкурентоспособные ставки оплаты и других выплат (льгот/компенсаций); имидж организации в качестве работодателя; особенности регионального рынка труда, связанные с нехваткой специалистов данной квалификации; отсутствие возможности для обучения; продвижения по службе или повышения квалификации; неудовлетворительные условия труда; неправильный выбор источников привлечения кандидатов; неудачное объявление о вакансии; некомпетентные интервьюеры, создающие неправильное впечатление об организации или работе, набирающие неподходящий штат или неправильно размещающие персонал (должность не соответствует работнику); неудовлетворительные процедуры отбора персонала. Если источники проблем определены, это уже половина успеха. Проблемы высокой текучести кадров и трудностей найма соответствующего персонала тесно связаны между собой. Их можно решить при помощи одних и тех же средств:

1. Заработная плата и другие льготы.

2. Условия труда. Чтобы решить эту задачу необходимо сравнить режим труда организации с часами работы в других компаниях, рассмотреть возможность введения гибкого графика.
3. Кадровая политика. Необходимо рассмотреть и усовершенствовать программы обучения, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров.
4. Процедура набора кадров. Необходимо рассмотреть все процедуры с целью повышения их эффективности и избирательности. Особое внимание следует обратить на критерии профессионального отбора, рекламу вакансий, системы обработки анкет, проведение собеседования и получение рекомендательных писем. Руководителей подразделений, которые участвуют в отборе кандидатов, необходимо подготовить к проведению собеседований.

3.2 Разработка мероприятий по регулированию численности персонала «Сервис-продукт»

Во второй главе дипломной работы был проведен анализ кадровой политики предприятия, который показал что структура персонала компании «Сервис-продукт» не является оптимальной. В частности наблюдается недостаток руководящего звена и избыток технических специалистов. В связи с этим руководству предприятия необходимо принять меру по устранению этих недостатков в кадровой политике. Для решения этих проблем можно использовать два метода регулирования численности: прием на работу и сокращение работников нужных категорий.

В настоящее время сокращение персонала в компании «Сервис-продукт» идет по двум направлениям. Первое – это расторжение трудовых договоров по соглашению сторон, второе – сокращение в соответствии с действующим трудовым законодательством. Недостатки этих методов уже были рассмотрены в первой части третьей главы. Для того чтобы высвобождение работников не снизило эффективность деятельности работников необходимо использовать положительный зарубежный опыт в этой сфере.

Прежде чем производить высвобождение, необходимо определить оптимальную для предприятия численность технических работников. С этой целью воспользуемся методом, основанным на определении доли участия каждого работника в бизнес-процессах.

Этот метод легко может быть применен в компании с несложной нерегламентированной структурой бизнес-процессов, какой и является «Сервис-продукт».

Каждое подразделение и каждая должность/сотрудник вносят вклад в реализацию бизнес-процессов компании.

Суть метода заключается в том, что:

- зная перечень бизнес-процессов,
- зная (оценив) вклад каждого подразделения,
- определив объем работы каждого отдела по вкладу в бизнес-процессы,
- можно определить профессиональные компетенции, необходимые подразделению для выполнения (квалификацию сотрудников),
- и объем работы, приходящийся на сотрудника каждой квалификации.

Таким образом, становится понятной необходимая численность персонала разной квалификации при существующих бизнес-процессах.

Дополнительно этот метод дает потом возможность решить вопросы оптимизации организационной структуры и должностных инструкций под бизнес-процессы и их потребности.

Система позволяет рассчитывать необходимое количество персонала определенной квалификации в зависимости от бизнес-процессов. При их изменении или применении к другим бизнес-процессам происходит простой пересчет.

Минусами данной системы расчета является не точное отражение потребности бизнеса, если бизнес-процессы компании носят скорее формальный характер, часты отклонения от них, нет возможности при изменениях в реальном бизнесе вносить изменения в бизнес-процессы.

Ресурсами для выполнения проекта является проведение интервью с руководителями отделов для заполнения матрицы вклада разных сотрудников и отделов в их реализацию. Интервью с сотрудниками кадрового отдела для определения структуры работы отделов. Заполнение опросных форм с целью определения временных затрат на выполнение работ.³⁴

Определив, таким образом, оптимальную структуру численности можно непосредственно переходить к методом подбора и высвобождения персонала.³⁵

Для анализируемой компании можно предложить прогрессивный метод высвобождения персонала – аутплейсмент.

Аутплейсмент представляет собой процедуру увольнения сотрудника, при которой компания платит кадровому агентству за твердо гарантированное трудоустройство своего сотрудника на новое место работы. При этом оговариваются и сроки выхода кандидата в новую компанию, и его будущая зарплата, и даже минимальный состав будущего компенсационного пакета. Увольняемый работник в рамках проведения процедуры аутплейсмента получает психологическую, информационную и консультационную помощь. Услуги по аутплейсменту в России развивают, прежде всего, кадровые агентства, которые берут на себя сообщение новости об увольнении сотрудникам, помогают им составить резюме, выработать тактику разговора с будущими работодателями и с персоналом кадровых агентств, составить индивидуальный план поиска работы.³⁶

Оплату кадровому агентству необходимо осуществлять в разовом порядке только по факту трудоустройства работника, цена должна зависеть от возраста, стажа, наличия образования, квалификации. В случае высвобождения технических работников цена не должна превысить 20000 руб. за человека.

³⁴ Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода. // Управление персоналом, 2009

³⁵ Скурихина Т.Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации торговли // Управление персоналом, 2007, N 19.

³⁶ Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юрист, 1998. С. 384

Рассчитаем возможный экономический эффект от высвобождения по формуле:

$$\text{Э}=\text{Ч}\times\text{З}, \quad (1)$$

где

Э - эффект от сокращения;

Ч- численность сокращаемого персонала;

З - средняя заработная плата сокращаемого персонала.

$$\text{Э}=30*25000=750000 \text{ руб.}$$

Таким образом экономический эффект от высвобождения составит 750000 руб. в месяц при возможной разовой выплате 600000 руб.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.³⁷

Набор руководителей можно осуществить по схеме Сухоруковой (рис. 2). Главным критерием отбора руководителей станет: наличие высшего образования в сфере управления, опыт управленческой работы. Ограничениями при наборе станет: отсутствие практического опыта работы.

В качестве методов подбора руководителей можно использовать как внешние, так и внутренние источники. Кадровая служба может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Из внешних источников подбора персонала лучше всего использовать самостоятельный поиск через Интернет. Преимуществом подобного способа найма является широкий охват аудитории.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, с тем, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов.

³⁷ Управление персоналом, № 12, 2000, с. 53-56.

После того как была сформирована базы данных кандидатов, происходит непосредственно отбор.

В компании ООО «Сервис-продукт» отбор целесообразно проводить по экспертным методом. Компетенция каждого кандидата в управленческой деятельности должна оцениваться группой экспертов, состоящей в основном из руководителей «Сервис-продукт» различного уровня и кадровых работников (метод Дельфи). Завершающим этапом должно стать собеседование с представителем высшего руководства компании.

В третьей главе были выявлены основные проблемы по разработке политики регулирования численности, предложены основные пути их решения. Для компании ООО «Сервис-продукт» были предложены методы высвобождения технического персонала и отбора управленческих работников с учетом специализации и направления деятельности предприятия, требований к уровню квалификации работников. При разработке этих методов использовался положительный зарубежный опыт разработки политики регулирования численности.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы найма отбора и приема персонала на предприятии ООО «Сервис-продукт»

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

Целесообразно сделать так, чтобы политика в области управления персоналом была продекларирована официально. Это придаст прозрачность процедуре и обоснованность принимаемым решениям по кадровым вопросам. В связи с этим необходимо утвердить два документа (проекты помещены в приложении):

- Положение о системе профессионального отбора кандидатов для работы в организации
- Положение о порядке приема на работу в организацию и увольнения из нее

В соответствии с этими документами и должна строиться работа по поиску и отбору кадров.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

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

Задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

Целесообразно и далее поручить поиск и отбор персонала менеджеру по кадрам. Однако менеджер по персоналу должен приобрести соответствующую

специализацию (переподготовку) позволяющую профессионально подойти к делу поиска и отбора кадров. Действия менеджера иллюстрирует табл. 14.

Таблица 14

Действия менеджера по персоналу при наборе персонала

Процедуры набора на работу	Действия менеджера по кадрам (МК)	Действия руководства фирмы (РФ)
1. Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у РФ	Консультация МК по состоянию рынка рабочей силы
2. Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решения о политике набора, консультация у РФ	Консультация МК о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
3. Решение о методах набора	Консультация РФ по методам набора	Определение методов набора и консультация у МК
4. Набор претендентов из колледжей	Иногда набор выпускников колледжей	Набор служащих из колледжей
5. Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Источники привлечения кандидатов могут быть следующие.

Внутренние источники - методы набора персонала из внутреннего источника можно сделать разнообразными:

- Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.
- Совмещение профессий. Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).
- Ротация.

Из внешних источников подбора персонала можно использовать:

- Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, с тем чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы, или наоборот, отсутствие практического опыта.
- Набор в высших и средних специальных учебных заведениях.
- Поиск через сотрудников.
- Поиск через кадровые агентства.

Названные формы можно считать оптимальными.

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

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком — субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Кандидатам на занятие вакантной должности, как это делают во многих организациях, вначале нужно предложить представить резюме, в котором указываются личные сведения, основная информация об образовании, профессиональном опыте, имеющихся навыках и достижениях. Форма резюме помещена в приложении. Можно предложить, что до принятия организацией

решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- 1) предварительную отборочную беседу;
- 2) заполнение стандартной формы «Сведения о кандидате»;
- 3) беседу по найму (интервью);
- 4) тестирование;
- 5) проверку рекомендаций и послужного списка;
- 6) медицинский осмотр;
- 7) принятие решения.

Таким образом, в отличие от существующей системы добавлены процедуры тестирования и проверки информации. Остальные процедуры также изменены. Предлагается регламентировать все заполняемые кандидатом документы, что впоследствии окажется весьма удобным при введении в действие автоматизированной информационной системы управления персоналом. Рассмотрим стадии отбора подробнее.

1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях — ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

2. Заполнение стандартной формы «Сведения о кандидате». Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк (предлагаемая форма в приложении).

3. Беседа по найму (интервью).

Предлагается осуществление слабоформализованной беседы по найму (интервью) — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет

возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания. Однако в результате интервью должен быть заполнен специальный бланк. Для унификации процедуры можно предложить бланк интервью (см. приложение).

4. Тестирование. Источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях и умениях кандидата, описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности. Предлагается унифицированная процедура тестирования – личностный опросник Кеттелла.

16-факторный личностный опросник Кеттелла³⁸ является наиболее широко используемым в отборе. С помощью этого опросника проведены исследования в десятках стран. Опросник Кеттелла содержит 187 вопросов и позволяет в итоге получить на каждого обследуемого личностный профиль по 16 первичным и четырем вторичным факторам. Опросник Кеттелла позволяет определить уровень общительности, личностной зрелости, эмоционального контроля, склонность к оперированию абстрактными понятиями и ряд других характеристик, способных повлиять на профессиональную успешность обследуемых.

Процедура тестирования занимает от 40 минут до 1,5 часа. Исследователями были получены личностные профили, характеризующие успешных работников самых разных профессиональных групп - от пожарных и полицейских до руководителей. Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и ее интерпретация требует

³⁸ Управление персоналом, № 12, 2000, с. 53-56.

квалифицированных специалистов-психологов, к которым и нужно пригласить в данном случае.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

6. Медицинский осмотр. Проводится, так как работа в торговле предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Важно, чтобы при приеме на работу и в процессе повседневной деятельности большинство торговых работников были вовлечены в систему безопасности. То есть, продавец перестает быть только консультантом по продукции и ассортименту. Он привлекается к некоторым мероприятиям системы предотвращения краж. Для этого необходимо организовать дополнительное обучение. С учетом специфики деятельности предприятия в сфере розничной торговли и на основании рекомендаций специалистов можно предложить следующие критерии отбора персонала.

Критерии отбора специалистов

№ п/п	Критерий отбора	Необходим	Желателен	Необязателен или не указан
1.	Отсутствие проблем с законом	89%	9%	2%
2.	Стаж работы в системе розничных продаж	37%	45%	18%
3.	Наличие профессионального опыта	44%	37%	19%
4.	Честность (проверки, тестирование)	91%	8%	1%
5.	Хорошая физическая подготовка	28%	60%	12%
6.	Опрятный внешний вид	39%	57%	4%
7.	Образование (способность, стремление к обучению)	37%	50%	13%
8.	Коммуникабельность	24%	49%	27%

На основании указанных в таблице 15 данных для каждой категории специалистов необходимо разработать личностную спецификацию, которая будет служить ориентиром при проведении собеседования.

Кроме того необходимо модернизировать систему размещения объявлений о вакансиях в сети Интернет. Необходимо провести работу по компьютеризации этого процесса и закрепления его за одним сотрудником, тогда как в настоящее время данным процессом занимаются сотрудники управления персоналом в порядке перераспределения обязанностей. В качестве средства автоматизации размещения объявлений о вакансиях можно предложить автоматическую программу Pantera. Стандартная версия ее стоит 2000 р. Возможности программы позволяют вести размещение объявлений в ручном и автоматическом режиме. Эта работа должна осуществляться непрерывно, так как по результатам исследования видно, что на предприятии существует большая текучесть кадров.

Существуют и другие возможности комплектования подразделений продаж и специалистов компании: участие в ярмарках вакансий, прямой поиск и «перекупка» специалистов других компаний путем предложения им более

высокого размера заработной платы или вознаграждения, социального пакета или возможностей последующего карьерного роста. В этом случае имеется в виду метод «охоты за головами». При этом следует иметь в виду следующее. Желая привлечь на работу опытного специалиста из другой компании, целесообразно использовать комбинированное предложение лучших условий труда. И это далеко не всегда только значительно более высокая оплата труда. Для профессионала порой важнее бывает открывающаяся возможность реализовать свои карьерные устремления, освоить новый или более ответственный участок работы, получить возможность дополнительного профессионального обучения.

В настоящее время розничные компании все шире используют поиск персонала для подразделений сбыта через многопрофильные или специализированные кадровые агентства. Однако, прежде чем обратиться в такое агентство с заказом на поиск и подбор персонала, надо поинтересоваться его профилем и наличием базы данных на кандидатов для отрасли розничной торговли. Можно поинтересоваться и наличием необходимого опыта такого поиска, задав вопрос о том, с какими компаниями данное агентство уже работало или работает сейчас. Попросить прислать проект договора и условия подбора персонала. Надо заметить, что подбор кандидатов через кадровое агентство - достаточно затратное мероприятие. Обычно стоимость подбора одного кандидата колеблется в пределах двух-трех месячных окладов или 20 - 30% годового дохода по каждой вакантной позиции. Безусловно, если подобран достойный кандидат, то понесенные затраты на его поиск быстро окупаются. В случае допущенной ошибки в подборе кандидата кадровые агентства, как правило, дают гарантии по его бесплатной разовой замене другим кандидатом в течение определенного периода времени. Поиск специалистов через кадровые агентства применяется достаточно редко ввиду высокой стоимости и низкой эффективности. К тому же агентства не располагают достаточной базой данных на кандидатов в страховые посредники, поскольку сбор такой информации для

них, как правило, не актуален. Поэтому не следует рекомендовать активное использование этого способа.

Таким образом, предлагаемая Сервис-продукт отбора имеет определенные преимущества по сравнению с существующей:

- Позволяет получить более полное представление о возможностях и способностях кандидатов.
- Бюрократизация процесса отбора кроме того может придать нужную солидность и основательность фирме в глазах соискателей.
- Прозрачность процедуры отбора поднимет моральный дух коллектива.
- Возможными последствиями будут снижение текучести кадров и повышение производительности труда.

К недостаткам разработанной схемы можно отнести следующие моменты:

- Усложнение процедуры отбора может оттолкнуть перспективных кандидатов.
- Также произойдет удорожание процесса поиска и отбора кадров.

Оценку персонала (оценка труда) в целях подведения итогов по окончании испытательного срока предлагается проводить по следующим материалам:

- Оценочная анкета
- Анкета заданного выбора
- Бланк по оценке поведенческих установок
- Бланк наблюдения за поведением

Бланки указанных документов помещены в приложении. Постоянный контроль за качеством труда может придать нужный импульс и динамизм коллективу.

3.4 Совершенствование системы управления карьерой специалистов

Весь процесс построения и реализации карьерной стратегии можно представить схематично (рис. 9).

При построении системы управления карьерой необходимо подготовить условия для реализации организационной структуры, а именно распределить задачи, права и ответственность в системе управления карьерой, в т.ч. их горизонтальную и вертикальную увязку посредством должностных связей и систему информационного обеспечения. Модель организации управления карьерой персонала в организации представлена на рисунке 3.

Особое внимание следует уделять степени удовлетворенности работников собственной карьерой, которое можно выявить путем проведения анкетирования. Как следует из проведенного опроса почти 60% всех работников не удовлетворены своей карьерой в организации. В свою очередь 49% работников, неудовлетворенных собственной карьерой «... подумают о том, чтобы сменить работу», а 20,5% считающих, что их карьера не сложилась, думают об изменении места работы постоянно «...особенно в последнее время» и скорее всего давно уже сменили бы ее, но «...нет достойных альтернатив».



Рис. 9. Алгоритм реализации плана карьерного роста специалиста

Более того «повышение по службе», «большие возможности для профессионального роста» и «лучшие возможности для развития» являются,

как показало исследование одними главнейших причин для перехода на другое место работы. Следует также подчеркнуть, что 57% работников не видят каких-либо перспектив развития своей карьеры на предприятии, а у 31% такие перспективы вызывают большие сомнения.



Рис. 10. Система управления карьерой специалистов ООО «Сервис-продукт»

Перспектива карьерного роста напрямую способствует повышению мотивации и далее увеличению производительности труда и трудовой активности. В этом случае человек стремится полностью использовать имеющийся у него трудовой потенциал и предпринимает шаги к его наращиванию. В случае неудовлетворенности работником собственной карьерой на предприятии его степень использования личного трудового потенциала резко снижается, а механизм влияния системы управления карьерой на кадровый потенциал предприятия имеет отрицательное значение.

Таким образом, сформированная и успешно функционирующая система управления карьерой в организации, не только будет способствовать

всестороннему раскрытию и реализации потенциала каждого ее сотрудника, но и позволит добиться максимальной эффективности любого производства в условиях конкурентной среды.

На основании проведенного анализа можно предложить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Сервис-продукт» (приложение).

Управление карьерой работников и формирование кадрового резерва в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает (положение о формировании резерва кадров (проект) включено в приложение):

- ознакомление работников с имеющимися в гостинице возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
 - регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и вакантным местам;
 - разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
- перемещение работников по всем направлениям.

Заключение

Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Современный подход к управлению человеческими ресурсами организации включает в себя целый ряд ключевых задач, среди которых можно выделить такие, как поиск, подбор и персонала подразделений. Важнейшей функцией управления персоналом является воздействие на производство с целью повышения его эффективности. А одним из главных направлений этого воздействия выступает тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности или рабочего места, а также кадровой политикой организации. Несомненно, кадровая политика организации очень сильно зависит от внешних факторов - трудового законодательства (нормативных ограничений), а также ситуации на рынке труда.

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

Подбор персонала может осуществляться различными способами: путем поиска подходящего работника через органы службы труда и занятости, кадровые агентства, соответствующие базы данных в Интернете, средствах массовой информации, путем опроса и т.п. При этом работодатель может действовать активно (искать кандидатов на замещение соответствующего рабочего места, изучать доступную информацию об их деловых качествах, приглашать их для собеседования или прохождения конкурса и т.п.); пассивно (разместить объявление или информацию в соответствующих источниках и

ждать обращения претендентов); сочетать активный и пассивный способ поиска персонала.

Пассивный и «смешанный» поиск персонала связаны с необходимостью сделать публичное предложение занять имеющиеся у работодателя вакансии. Такое предложение может быть осуществлено в разных формах: размещения объявления в газете, на доске объявлений, на сайте в Интернете, передачи соответствующей информации в кадровые агентства, оглашения информации о вакансиях в публичных выступлениях. В любом случае оно должно быть адресовано неопределенному кругу лиц, которые могут заинтересоваться данным предложением, и содержать точную информацию о предлагаемой работе и требованиях, предъявляемых к кандидату.

Эффективность работы по поиску и отбору персонала определяется не тем, будет ли предприятие при поиске и отборе новых работников преимущественно обращаться к рекрутинговым агентствам или к внешним экспертам или же будет стараться обойтись собственными силами. То, кому эта работа будет поручена, в большей степени определяется соображениями экономической целесообразности. Технологичность, то есть постановка целей, увязанных со стратегией компании, наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа результатов действия системы отбора - вот главное условие эффективности процесса поиска и отбора персонала.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Хорошо организованная работа во всех сферах управления персоналом, позволяющая предприятию не только обеспечивать себя квалифицированными работниками, но и строить на этой основе целостную политику подготовки и продвижения работников внутри предприятия находит выражение в управлении трудовой карьерой специалиста.

Вопрос управления трудовой карьерой специалиста является вопросом крайне актуальным и наиболее болезненным. Текучесть кадров является проблемой неизменной, и в том числе по причине отсутствия перспективы роста

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей предприятия (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам предприятия, уменьшение текучести) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Условием эффективности кадрового резерва становится непрерывное обучение и повышение квалификации работников, позволяющие планировать и строить их продвижение в организации. Для этого, проводится организованная работа по целому ряду направлений:

- совершенствование горизонтального перемещения кадров, создание целевых рабочих групп и комитетов в целях обмена опытом и информацией;
- расширение бригадных форм работы («кружков качества» и т. п.) в целях реализации рационализаторских предложений и создания новой продукции;

— пересмотр трудовых функций работника с усилением его ответственности за результаты, обогащение труда и т. п.

На основании изученных теоретических положений в работе сформулированы основные мероприятия по совершенствованию управления трудовой карьерой специалиста в ООО «Сервис-продукт».

Для этого разработан алгоритм управления карьерой и определены первоочередные мероприятия по совершенствованию управления карьерой специалиста.

Список литературы

1. «Обучающиеся» к развитию культуры организации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2168>, свободный. - (Дата обращения - 28.03.2012)
2. Автономов, В. Модель человека в экономической науке / В. Автономов. – СПб. : Экономическая школа, 2008.
3. Алавердов А.Р. Персональный менеджмент в финансово - кредитных организациях : Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, – М., 2004.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004.
5. Аширов Д.А., Управление персоналом / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2001 г.
6. Балашова Е. Оптимизация расходов или сокращение: как найти верный путь? // Управление персоналом, 2009, N 10.
7. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
8. Гвишиани Дж.М. Организация и управление. М.: «Наука», 1972.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2001.
10. Герасимов Е.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии // Дайджест-Финансы. - 2008. - N 3.
11. Гибадуллин А. Р. Механизмы процессно-ориентированного управления предприятиями промышленности строительных материалов - Уфа: Нефтегазовое дело. 2006.
12. Гибадуллин А. Р. Механизмы процессно-ориентированного управления предприятиями промышленности строительных материалов - Уфа: Нефтегазовое дело. 2006.
13. Денисов Ю. Д. Информационные ресурсы в японской экономике. М., 1991.

- 14.Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
- 15.Доклад о человеческом развитии 2011. Устойчивое развитие и равенство возможностей: Лучшее будущее для всех / Пер. с англ.; ПРООН. – М., Издательство «Весь Мир», 2011.
- 16.Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: "Питер", 2006.
- 17.Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Инфра-М», 2006.
- 18.Завадский М. Между просьюмерами и судьюсерами // Эксперт. 2008. N 23.
- 19.Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1995.
- 20.Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2010.
- 21.Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2007, N 1.
- 22.Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Мн.: Новое знание, 2003.
- 23.Иноземцев В. Л. За десять лет: к концепции постэкономического общества. М.: Academia, 1998.
- 24.История советской психологии труда. Тексты (20 - 30-е годы XX века) / Под ред. В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, О.Г. Носковой. - М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983.
- 25.Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях. // Управление персоналом, 2010, N 11
- 26.Калашников К. Роль и место теорий лидерства и командообразования // Управление персоналом, 2008, N 6.
- 27.Катунина И.В. Развитие концепции стратегического управления человеческими ресурсами // Проблемы и перспективы развития экономики труда и управления персоналом: Материалы Восьмой межрегиональной

- научно-практической конференции: В 2 т. Т. 1. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008.
28. Кибанов А. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 5.
29. Кибанов А. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2008, N 10.
30. Кирьянова В. Состав и формирование бюджетов по оплате труда // Агробизнес: экономика - оборудование - технологии. 2011.
31. Колебцева О., Гончарук Е. В процессе постоянного самообновления // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2009, N 4.
32. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода. // Управление персоналом, 2009, № 8
33. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Экономический анализ: теория и практика, 2007, N 4.
34. Краснова В. Истина - в человеко-часах // Эксперт. - 2010. - N 2(688).
35. Крылов С.И. Анализ показателей сбалансированной системы (общий подход) // Финансовая аналитика. - 2008. - N 2(2).
36. Латуха М. О. Управление персоналом // Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. S. Вып. 3 (№ 24).
37. Литвинова Н. Верить в то, что ты делаешь, и не бояться мыслить нестандартно // Управление персоналом, 2008, N 9.
38. Ловчева М., Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2008, N 4.
39. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. N 18.
40. Магура. М. И. Поиск и отбор. Персонала. – М., «Управление персоналом», 2003.
41. Майорова Е.В. HR & PR. Корпоративный симбиоз. Американский и российский опыт // Управление персоналом, 2006, N 24.

42. Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала в ООО «Газпром» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2006, N 5.
43. Мансуров Р. Внедрение грейдинга в промышленной компании // Управление персоналом, 2009, N 14.
44. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2004.
45. Меркулов Н.Н., Ширяева Л.В. Развитие концепции синергетического управления [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmgu_eim/2010_1.pdf, свободный. - (Дата обращения - 28.03.2012)
46. Миляева Л.Г., Апенько С.Н., Тимошенко О.Ю. Материалы VI Кадрового форума. // Вестник Омского университета, №2, 2010.
47. Митрофанова Е.А. Стратегия мотивации и стимулирования трудовой деятельности / Е.А. Митрофанова, // Вестник Университета. Социология и психология управления. Серия 2. М., ГУУ. – 2008. - №1.
48. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
49. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010.
50. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.
51. Нестеров Л., Аширова Г. Национальное богатство и человеческий капитал. // ВЭ, 2003, № 2
52. Никифоров А., Лубков А. Основные направления реформирования заработной платы // Экономист. 2007. №4.

- 53.Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. Учебник для вузов. М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА- М, 2009.
- 54.Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. — М.: Смысл, 2004. С. 245.
- 55.Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильяме», 2004.
- 56.Орлова М. Бюджетирование расходов на персонал // Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2007, N 5.
- 57.Основы социального управления / Под редакцией профессора В.Н. Иванова, -М., Высшая школа, 2001.
- 58.Панкратов С.Н. Сбалансированные показатели стратегического развития компаний российского топливно-энергетического комплекса// Вестник Государственного университета управления. – М.: Издательский дом ГОУВПО «ГУУ», 2007. – №10(10)
- 59.Погодина Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на "человеческий фактор" в компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. N 4.
- 60.Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М.: Информ-Знание, 2002.
- 61.Поршнеv А.Г. и др. Управление организацией. М.: Инфра-М, 2003.
- 62.Разумов В.И. Категориально-системная методология в подготовке ученых: Учеб. пособие / Вст. ст. А.Г. Теслинова. Омск: Омск. гос. ун-т, 2004.
- 63.Римашевская Н., Ванной Д. И др. Окно в русскую частную жизнь. - М.: АCADEMIA, 2002.
- 64.Российский статистический ежегодник. 2011-М., ИИЦ Статистика России, 2011.

- 65.Рофе А.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие. - М.: Изд-во "Мик", 2000.
- 66.Ряхимов Ю. Моделирование как способ планирования численности медицинского персонала. // Кадровик. Трудовое право для кадровика, 2010, N 1
- 67.Сазонов Б.В. Деятельностные механизмы консолидации // Социальные трансформации в России: процессы и субъекты. М.: Эдиториал УРСС, 2002.
- 68.Саликов Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2004. N 2.
- 69.Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации, -М., – М.:ЗАО «Олимп- Бизнес», 1999.
- 70.Симкина Л.Г. Человеческий капитал в инновационной экономике. СПб.: СПбГИЭА, 2000.
- 71.Синявец Т. Система управления персоналом как объект контроля // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. N 5.
- 72.Скурихина Т.Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации торговли // Управление персоналом, 2007, N 19.
- 73.Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. М.: Эксмо, 2007.
- 74.Сухорукова М.М. Организация подбора менеджеров // Управление персоналом, 2007, N 2.
- 75.Траченко М. Расходы на персонал и бюджет службы персонала в бюджетной модели предприятия // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2010. N 12.
- 76.Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала, -М., 2005.
- 77.Управление деловой карьерой персонала ОАО «Лукойл» // Социальная политика и социальное партнерство. 2007, №2.

78. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: ИНФРА-М, 2005.
79. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005.
80. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ, 2005.
81. Филина Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2007.
82. Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы. М.: ГроссМедиа Ферлаг, РОСБУХ, 2009.
83. Фрагменты из книги Питера Сенге и др. «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций» [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_2376, свободный. - (Дата обращения - 28.03.2012)
84. Фурманн Р. Apple: Изнанка успеха [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.appleinsider.ru/analysis/apple-iznanka-uspexa.html>, свободный. - (Дата обращения - 28.03.2012)
85. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес организации: Стратегические основы. – М.: Издательство ЛКИ, 2008.
86. Хлопова Т. Трудовой потенциал страны // Служба кадров, 2009, №2.
87. Черникова А.А., Дручинин А.И., Проселкова А.И. Показатели оценки достижения стратегических целей предприятия // Экономический анализ: теория и практика. - 2007. - N 3(84).
88. Шамарова Г. М. Развитие деловой активности и личностно-профессионального потенциала руководящих кадров органов местного самоуправления // Проблемы современной экономики, N 2 (26), 2008.
89. Шамарова Г.М. Проблемы управления человеческим потенциалом // Управление персоналом, 2008, N 8.
90. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, -М., Дело, 2006.

91. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: экспресс-курс: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим междисциплинарным специальностям. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008.
92. Шахбазов А.А. Бюджетирование расходов на персонал: первые шаги // Отдел кадров коммерческой организации. 2009. N 11.
93. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. - М.: Интел-Синтез, 2002.
94. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004.
95. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 1998.
96. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: «Экзамен», 2002.
97. Якокка Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс. - 1991.
98. Ярцева С., Лукьянова Т., Салгириев М. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 9.

Бланк для фиксации результатов интервью

РЕЗЮМЕ ПО ИТОГАМ ИНТЕРВЬЮ	

Наименование вакантной должности	_____
Рейтинг (оценка) кандидата	_____

Комментарии (учитывается не только то, какие работы может выполнять кандидат, но и его деловые и личные качества, семейное положение, домашние обстоятельства и состояние здоровья).	
Интервью проводил	_____

1. Ф.И.О. _____ Дата рождения _____
2. Домашний адрес и номер телефона _____
3. Работает ли кандидат в настоящий момент? ДА НЕТ
4. Если да, то как скоро он может приступить к выполнению обязанностей? _____
5. Почему кандидат хочет занять данное вакантное место? _____
6. Опыт работы (начиная с последнего места работы, следует указать должность, название организации, ее расположение, содержание выполняемой работы и причины увольнения) _____

7. Зарплата на последнем месте работы _____
8. Кандидату предлагается охарактеризовать своего последнего непосредственного руководителя, описать его сильные и слабые стороны (отношения с руководством) _____

9. Основные достижения в работе о которых хотел бы сообщить кандидат _____

10. В какой мере предыдущие места работы позволяли кандидату использовать свою инициативу и стремление взять на себя ответственность? (Активно ли он искал такие возможности в прошлом?) _____

11. Были ли трудности в работе, которые кандидату приходилось преодолевать в процессе профессиональной карьеры? В чем они состояли и как с этим удалось справиться? (Выяснить, как кандидат подходит к преодолению затруднений в работе и к решению проблем.) _____

Стандартная форма 'Сведения о кандидате»

Должность _____

Подразделение _____

1. Фамилия _____

2. Имя _____ Отчество _____

3. Число _____ месяц _____ год _____ рождения

4. Место рождения _____

5. Домашний адрес _____

6. Телефон _____

7. Паспорт серия _____ № _____ кем и когда выдан _____

8. Семейное положение на момент заполнения анкеты (перечислить членов семьи с указанием возраста) _____

9. Имеете ли вы в прошлом судимости (если да, то когда и за что)?

ДА НЕТ _____

10. Образование (какое учебное заведение и когда окончили, специальность по диплому) _____

11. Ученая степень, ученое звание, когда присвоены, номера дипломов _____

12. Имеете ли вы научные труды и изобретения? _____

13. Какими иностранными языками и в какой степени владеете _____

14. Отношение к воинской обязанности _____

состав _____

род войск _____

15. Трудовая биография

Для четырех последних мест работы указываются (места работы приводятся в обратном порядке - первым указывается последнее место работы, затем предпоследнее и т.д.)

Место для фотографии

Название организации				
----------------------	--	--	--	--

Ее адрес				
Месяц и год начала работы				
Занимаемая должность, специальность				
Основное содержание выполняемой работы				
Имеющиеся достижения за время работы (если они были)				
Месяц и год увольнения				
Причина увольнения				

16. Какие еще сведения, показывающие ваш профессиональный уровень, вы можете сообщить дополнительно _____

Подпись _____

Дата заполнения _____

Общие итоги собеседования _____

Дата проведения собеседования _____

Подпись лица, проводившего собеседование _____

Форма резюме

ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО

Личные сведения

Год рождения _____

Семейное положение _____

Адрес _____

Телефон _____

Образование. Кроме средних специальных и высших учебных заведений указывают обучение в аспирантуре, на курсах, стажировки и др.

1. Год начала обучения	2. Год завершения	3. Наименование учебного заведения и его местонахождение
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.

Профессиональная деятельность. В обратном порядке, начиная с последнего места работы, указываются организация, должность, время начала и завершения работы

13. Год начала работы - год завершения работы	14. Название организации, ее расположение и занимаемая должность
15.	16.
17.	18.
19.	20.
21.	22.

Сфера профессиональных интересов. Приводятся сведения, показывающие основные направления профессиональной деятельности работника, его основные достижения в профессиональной сфере. _____

Дополнительная информация. Приводится информация, которая может заинтересовать работодателя, подчеркивающая профессиональную компетентность работника (знание иностранного языка, навыки работы на персональном компьютере, обладание знаниями, навыками и опытом, которые повышают ценность работника в глазах работодателя)._____

Положение о порядке приема на работу в ООО «Сервис-продукт» и увольнения из нее

I. Общие положения

1.1. Трудовой договор с работником, поступающим для работы в организацию, заключается в письменной форме с указанием должности, места работы и даты возникновения трудовых отношений.

1.2. При приеме на работу, требующую специальных знаний, администрация вправе потребовать от работника предъявления диплома или другого документа о получении образования или профессиональной подготовки.

1.3. Датой возникновения трудовых правоотношений и заключения трудового договора считается срок, оговоренный в трудовом соглашении, либо в приказе генерального директора организации о приеме на работу.

1.4. При заключении трудового договора может быть оговорена продолжительность испытательного срока (до трех месяцев) с целью проверки соответствия работника поручаемой работе. В испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине.

II. Порядок приема на работу

2.1. При поступлении на работу в организацию работники пишут заявление о приеме на работу, заполняют личный листок по учету кадров и пишут автобиографию. Все необходимые документы предоставляются в отдел кадров (отдел персонала) не позднее даты начала работы в организации.

2.2. Автобиография пишется с учетом следующих требований:

- форма изложения: повествовательная (от первого лица);
- все сведения даются в хронологическом порядке и с таким расчетом, чтобы можно было составить представление о жизненном пути, образовании и деловой квалификации данного человека;

- в автобиографии указывают: название документа, имя, отчество и фамилию автора, число, месяц и год рождения, место рождения, сведения о родителях (фамилия, имя, отчество, место работы), образование и специальность, даты начала учебы и окончания соответствующих учебных заведений и специальность по диплому, вид трудовой деятельности, последнее место работы и должность, награды и поощрения, семейное положение и состав семьи, домашний адрес и телефон, дата, личная подпись.

2.3. При заключении трудового договора работник обязан предъявить паспорт, трудовую книжку и военный билет (для уволенных с военной службы).

2.4. Заявление о приеме на работу визируется у начальника подразделения, куда поступает работник.

2.5. Работник, принимаемый на работу, проходит психологическое тестирование по направлению менеджера по персоналу.

2.6. По результатам психологического тестирования менеджер по персоналу совместно с руководителем соответствующего подразделения или с уполномоченным представителем этого подразделения проводят собеседование. При этом руководитель подразделения или уполномоченный представитель подразделения должен заранее познакомиться с результатами психологического тестирования.

2.7. Поступающие для работы в организацию по трудовым соглашениям вместо заявления о приеме на работу заполняют принятую в организации форму трудового соглашения.

2.8. В случае решения о принятии данного работника на работу в организацию его заявление о приеме на работу или заполненное им трудовое соглашение, завизированное руководителем того подразделения, в котором он будет работать, подписывается генеральным директором организации.

2.9. На основании подписанного генеральным директором заявления о приеме на работу отдел кадров (отдел персонала) выпускает приказ о зачислении на работу, в котором указывается, в каком подразделении, в какой должности и с какого числа будет работать данный работник.

III. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНЫХ ДЕЛ

3.1. На всех зачисленных в штат организации формируется личное дело.

3.2. При формировании личного дела в него включаются следующие документы:

- внутренняя опись документов дела
- личный листок по учету кадров (анкета)
- автобиография
- копии документов об образовании
- характеристики или рекомендательные письма
- результаты психологического тестирования
- заявление о приеме на работу или трудовой контракт
- копия приказа о назначении на должность
- подписанная работником должностная инструкция.

3.3. Личное дело каждого приступающего к работе в организации передается на ознакомление генеральному директору.

IV. ПОРЯДОК УВОЛЬНЕНИЯ

4.1. Порядок увольнения работников организации осуществляется в соответствии с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка.

4.2. Заявление об увольнении по собственному желанию, подписанное непосредственным руководителем и генеральным директором, сдается работником в отдел персонала.

4.3. Каждый увольняющийся до подготовки приказа об его увольнении получает обходной листок, который надо подписать у непосредственного руководителя и в подразделениях, указанных в обходном листке.

Окончательные денежные расчеты с работником осуществляется только после того, как он сдает обходной лист со всеми необходимыми подписями в бухгалтерию.

4.4. Непосредственный руководитель увольняющегося работника подписывает ему обходной листок только после того, как работник сдает все дела, связанные с выполняемой им работой.

4.5. Заявление, подписанное непосредственным руководителем увольняющегося работника, обходной лист со всеми необходимыми подписями и проект приказа об увольнении предоставляются Генеральному директору.

4.5. Трудовую книжку и окончательный расчет в бухгалтерии работник получает в день увольнения.

Положение о системе профессионального отбора кандидатов для работы в ООО «Сервис-продукт»

I. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ

1. Отбор работников, которые по своим профессиональным и личностным качествам наилучшим образом подходят для работы в соответствующих подразделениях.
2. Более полный учет личных и профессиональных качеств работников при решении вопроса о переводе на другие должности.

II. ЗАДАЧИ

1. Разработка и совершенствование процедур и методов оценки:
 - а) профессиональных качеств кандидата (опыт, деловые качества, знания, навыки);
 - б) особенностей личности и характера кандидата.
2. Уточнение критериев для отбора кандидатов для работы в организации.
3. Более полный учет как профессиональных, так и личностных качеств работников при назначении и при переводе на другую должность.
4. Повышение квалификации работников организации, участвующих в процессе отбора кандидатов (ознакомление их с методами и технологиями проведения интервью, критериями, используемыми при отборе кандидатов, и современными методами профессионального отбора).

III. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

1. Проведение собеседования с кандидатом.
2. Проведение психологического тестирования и подготовка рекомендаций.
3. Организация собеседования кандидата с начальником соответствующего подразделения, с руководителем организации или со специально созданной комиссией.
4. Выполнение кандидатом пробной работы для оценки его важнейших профессиональных качеств (содержание пробной работы определяется начальником подразделения, в котором предполагает работать кандидат).
5. Оценка результатов работы работника в течение испытательного срока (производится непосредственным руководителем).
6. Регистрация результатов профессионального отбора в специальном бланке.

IV. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СИСТЕМЫ

1. Вся работу системы направляет и координирует менеджер по персоналу.
2. Менеджер по персоналу ведет всю необходимую отчетность и обеспечивает сохранность результатов профессионального отбора.
3. Менеджер по персоналу взаимодействует с группой психологов (работающих в штате организации или приглашенных) при организации тестирования кандидатов и учете

результатов тестирования для осуществления отбора кандидатов на работу в подразделениях организации.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер по персоналу несет ответственность за:

- 1) качество, научную обоснованность и эффективность процедур, используемых в процессе отбора кандидатов;
- 2) качественное ведение всей необходимой документации и ее сохранность;
- 3) четкое соблюдение всех сроков в соответствии с используемыми в процессе отбора процедурами и методами.

Бланк наблюдения за поведением	
(фрагмент)	
Поведение на работе	
1 Приходит на работу пять дней в неделю Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
2 Приходит на работу вовремя Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	
4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда	

Анкета заданного выбора

(фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу} оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» — наименее характерная черта.

- _____ не ждет проблем
- _____ схватывает объяснение «на лету»
- _____ редко теряет время
- _____ с ним легко разговаривать
- _____ становится лидером при работе в группе
- _____ теряет время на необходимые аспекты работы
- _____ спокоен и невозмутим при любой ситуации
- _____ много работает

Оценочная анкета

(фрагмент)

Заполняется самим работником

Общение с коллегами

пишу ясно и кратко

говорю ясно и кратко

хорошо работаю с коллегами

хорошо работаю с подчиненными

хорошо работаю с начальниками

учтив, всегда помогаю клиентам

убедительно налагаю идеи

Навыки работы/опыт

всегда завершаю рабочие заседания

знаю основные аспекты работы

немного нуждаюсь в контроле

иногда делаю ошибки

работаю по графику

знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи

точно анализирую запросы и нужды результативен

разрабатываю большое количество решений

эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке

распределяю задания должным образом

проверяю эффективность действий

определяю основные цели работы

экономлю и эффективно использую время

Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур

определяю приемлемые стандарты качества

не выхожу за рамки установленных расходов

Прочие качества

знаю, где искать информацию

разрабатываю и развиваю творческие идеи

хорошо справляюсь с работой при наличии давления

приспосабливаюсь к переменам

принимаю хорошие решения

Подпись работника Дата

Приложение 2

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Сервис-продукт»

Конкретная рекомендация	Характеристика рекомендаций	Цель проведения	Кем проводится	Способы проведения, рабочая документация
Создание стандартов работы организации	Срочное важное	Совершенствование управления розничной сетью	Руководящий состав организации	Создание рабочих групп
Формирование стратегии управления персоналом с подпрограммой планирования карьеры	Срочное важное	Согласование стратегических целей организации и системы управления персоналом	Начальник отдела кадров	Рабочая группа на уровне высшего руководства
Формирование системы оценки персонала	Срочное важное	Учет вклада специалиста в развитие организации	Начальник отдела кадров Рабочая группа	Совещание, Положение об аттестации
Проведение аттестации персонала	Срочное важное	Оценка персонала	Аттестационная комиссия	Процесс аттестации
Формирование кадрового резерва	Срочное важное	Финальная стадия процесса планирования карьеры специалистов	Начальник отдела кадров Рабочая группа	Положение о кадровом резерве, список порядка замещения должностей специалистов
Разработка компьютерных тестов для отбора персонала	Срочное важное	Совершенствование методов отбора	Менеджер по персоналу, программист	Программные продукты, литература по современным методикам и тестам
Кадровое планирование при участии линейных руководителей	Несрочное важное	Планирование персонала в нужном количестве и качестве	Начальник отдела кадров	Рабочая группа

Подбор персонала линейными руководителями	Срочное важное	Осуществление качественного подбора, снижение текучести персонала	Начальник отдела кадров, линейные руководители	Тренинги и рабочие группы
Использование тренинговых компаний для осуществления развития персонала	Несрочное важное	Усиление функции развития персонала	Начальник отдела кадров	Посредством внешних консультантов
Приобретение пакета тестов для социально- психологической диагностики	Срочное важное	Правильный подбор и расстановка, улучшение социально- психологического климата, грамотное командообразование, применение оценки для формирования резерва кадров	Менеджер по персоналу	Взаимодействие с консалтинговыми центрами
Повышение квалификации службы управления персоналом	Срочное важное	Совершенствование выполнения функций по управлению персоналом	Начальник отдела кадров	
Создание корпоративного учебного центра	Менее срочное важное	Повышение профессионально-квалификационного уровня персонала	Начальник отдела кадров	Тренинг- менеджер

Положение о формировании и работе с резервом кадров руководителей и специалистов ООО "Сервис-продукт"

1. Общие положения

1.1. Резерв кадров руководителей и специалистов ООО "Сервис-продукт" (далее - резерв) - это работники ООО, прошедшие квалификационный отбор и зачисленные в списки резерва для систематической целевой подготовки, ориентированной на получение знаний и навыков, необходимых для назначения на руководящую должность.

1.2. Формирование резерва и работа с ним проводится в целях:

- постоянного пополнения кадров ООО "Сервис-продукт" высококвалифицированными специалистами;
- своевременного замещения вакансий по должностям руководителей;
- повышения уровня подбора и расстановки руководящих кадров, внедрения в практику работы с кадрами прогнозирования служебных перемещений (планирования карьеры);
- снижения рисков при назначениях руководителей и специалистов;
- мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Достижение этих целей связано с формированием и развитием у специалистов, зачисленных в резерв, профессионально необходимых знаний, деловых и личных качеств, обеспечивающих успешное выполнение функциональных обязанностей по руководящей должности.

1.3. Работа с резервом включает в себя следующие направления:

1.3.1. Формирование резерва:

- анализ потребности в резерве;
- выявление работников, имеющих потенциал для занятия должностей, квалификационный отбор;
- оформление и утверждение списков резерва.

1.3.2. Целевая подготовка работников, включенных в списки резерва для замещения должностей руководителей и специалистов.

1.3.3. Реализация резерва:

- обеспечение планового замещения должности резерва и утверждение в ней нового работника;
- систематическое (не реже 1 раза в год) обновление списков резерва с целью пополнения;
- корректировка списков резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве.

1.4. Ответственность за организацию формирования и работу с резервом возлагается на руководителя кадровой службы.

2. Основные принципы и порядок формирования резерва

2.1. Работе по формированию резерва должно предшествовать определение кадровой службой подразделения оптимальной численности резерва кадров на основе:

- прогноза изменения структуры аппарата управления;
- потребности в кадрах на ближайшую (год) и длительную (до 5 лет) перспективу;
- фактической численности подготовленного резерва каждого уровня;
- количества кандидатов, выбывших из резерва вследствие невыполнения индивидуальной программы подготовки, перемены места жительства и др.;
- числа руководителей и специалистов, высвобождаемых в ходе организационно-штатных мероприятий, которые могут замещать имеющиеся вакансии.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность должна составлять не менее 2 кандидатов на место по каждой категории должностей. Допускается зачисление одного специалиста в резерв по различным (не более двух) категориям должностей.

2.2. Резерв руководящих кадров ООО "Сервис-продукт" формируется из следующих источников:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители подразделений (среднего звена);
- работники иных предприятий, отобранные кандидатами на руководящие должности в ООО "Сервис-продукт".

2.3. При отборе кандидатов в резерв следует учитывать:

- возраст (учитывая временные затраты на подготовку, обучение и стажировку работника, включенного в резерв, оптимальным следует считать возраст, не превышающий 40 лет);
- уровень образования (минимальным рекомендуется считать наличие незаконченного высшего образования при условии продолжения обучения);
- состояние здоровья (способность выполнять трудовую функцию в полном объеме);
- стаж работы по профессии и на руководящей должности соответствующей категории;
- квалификационные требования по планируемой должности.

2.4. Отбор производится на основании оценки уровня квалификации, личных качеств и продуктивности деятельности работников. Для проведения отбора рекомендуется использование следующих методов:

- анализ документов (анкетных данных, документов об образовании и повышении квалификации, автобиографий, характеристик, результатов аттестаций, отчетов и др.);

- оценка качества труда (результаты труда, тщательность выполнения заданий, надежность, рациональность, экономичность);
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов поведения, потребностей и иных сведений, имеющих значение для принятия решения о включении в резерв).

2.5. Отбор кандидатов и оформление документов для включения в список резерва производится непосредственными руководителями кандидатов и линейными руководителями совместно с кадровой службой и специалистами по экономической безопасности.

Непосредственный руководитель работника в соответствии с рекомендуемыми критериями (Приложение N 1) осуществляет первичную оценку деловых и личных качеств кандидата и представляет в кадровое подразделение письменную рекомендацию о включении работника в резерв на соответствующую категорию (Приложение N 5). Ответственность за своевременность и качество отбора возлагается на руководителя.

Специалистами кадрового подразделения на основании полученной рекомендации, с учетом потребности в резерве (п. 2.1), данных предварительного изучения и отбора (п. п. 2.2 - 2.4), мнения специалистов по экономической безопасности выносится заключение о возможности и целесообразности включения кандидата в список резерва.

В ходе оформления документов для включения кандидата в список резерва рекомендуется заполнять на кандидата карту критериев оценки (Приложение N 1), которая используется для составления индивидуального плана подготовки (Приложение N 4) и анализа эффективности состояния специалиста в резерве.

2.6. Резерв формируется для назначения на должности от начальника цеха (района, службы, отдела), им равные и выше. Списки резерва (Приложение N 2) на руководящие должности Управления ООО "Сервис-продукт", директора и главного инженера структурного подразделения ООО

"Сервис-продукт" формируются дирекцией по персоналу и утверждаются генеральным директором; на остальные должности - директором структурного подразделения.

2.7. В целях обеспечения контроля и учета на работников, зачисленных в резерв, оформляется "Карта специалиста резерва" (Приложение N 3), которая хранится по правилам документов, содержащих персональные данные работника. Утвержденные списки резерва хранятся в соответствующем кадровом подразделении.

3. Подготовка специалистов и руководителей, зачисленных в резерв

3.1. Подготовка работников, зачисленных в резерв кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва.

Подготовка на замещение должностей технических руководителей проводится по профилю деятельности работника с обязательным изучением основных вопросов экономики и менеджмента.

Подготовка резерва может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства (внутрифирменная подготовка).

Эффективность резерва обеспечивается, прежде всего, созданием условий для обучения, повышения квалификации, профессионального роста кандидатов на руководящие должности.

3.2. Подготовка резерва является составной частью комплексной программы подготовки персонала ООО "Сервис-продукт" и включается в годовой план подготовки отдельным разделом.

Подготовка должна предусматривать теоретическую и практическую части. С целью изучения опыта работы иностранных энергетических компаний может осуществляться подготовка специалистов и руководителей, состоящих в резерве, за рубежом по программам, специально подготовленным для работников ООО "Сервис-продукт".

3.3. Основными видами теоретической подготовки резерва являются:

— целевая переподготовка и повышение квалификации;

- обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления, в том числе управления персоналом, изучение экономических дисциплин;
- тренинг - проведение семинаров и деловых игр по эффективному управлению;
- участие в работе конференций, семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и техники.

3.4. Для формирования представления о деятельности всей внешней среды организации работник, зачисленный в резерв на выдвижение, может быть направлен на стажировку.

Стажировка является видом практической подготовки резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения российского и зарубежного передового опыта, приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей.

Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

3.5. Основными видами стажировки являются:

- исполнение обязанностей в подразделениях ООО "Сервис-продукт" на должностях, соответствующих уровню и специализации должности резерва;
- стажировка в подразделениях ООО "Сервис-продукт" на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;
- стажировка в других организациях и учреждениях по профилю, соответствующему профилю должности резерва;

- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие решений на местах аварий и технологических сбоев; инспекции, проверки и т.п.;
- стажировка по изучению зарубежного опыта (участие в международной программе).

3.6. На работников, зачисленных в резерв, составляется индивидуальный план подготовки (Приложение N 4). При его составлении рекомендуется использование карты критериев оценки кандидата (Приложение N 1).

Индивидуальный план подготовки составляется кадровым подразделением с учетом инициативы резервиста и утверждается руководителем структурного подразделения ООО "Сервис-продукт".

3.7. Отдел кадров определяет и рекомендует возможные программы обучения, сроки и образовательные учреждения и включает план подготовки резерва в общий план подготовки персонала ООО "Сервис-продукт".

4. Реализация резерва

4.1. Выдвижение из резерва производится в порядке, принятом в ООО "Сервис-продукт" при решении вопросов назначения на должности.

4.2. С целью повышения эффективности резерва проводится ежегодная корректировка списков резерва, в ходе которой оцениваются результаты годовой подготовки, даются заключения о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразности продолжения подготовки, корректировке индивидуального плана, исключения из резерва.

4.3. Оценку качества подготовки резервистов в структурных подразделениях рекомендуется проводить в ходе работы кадровых комиссий с учетом ежегодно заполняемой карты критериев оценки и письменного отчета кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки. Результаты оценки и выводы заносятся в карту специалиста резерва (Приложение N 3).

4.4. Копии откорректированных списков резерва и индивидуальных планов подготовки представляются ежегодно к 1 октября в отдел кадров ООО "Сервис-продукт" целях формирования годового общесистемного плана подготовки резерва.

Приложение N 1

к Положению "О формировании и работе с резервом руководящих кадров ООО "Сервис-продукт"

Карта рекомендуемых критериев оценки кандидата на должность в резерв

N п/п	Критерий	Признак	Уровень				
			1	2	3	4	5
1	Знания, опыт	Профессиональные знания					
		Опыт работы					
		Навыки решения типовых задач					
		Дополнительные знания и навыки (прохождение обучения на курсах, участие в семинарах, наличие других профессий и специальностей)					
2	Мышление	Знание нормативной базы, стандартов работы, использование НОТ					
		Способность выделять главное					
		Адекватность					
3	Принятие решений	Нестандартность					
		Быстрота принятия решений					
		Самостоятельность					
4	Информационные связи, контакты	Обоснованность					
		Использование знаний специалистов					
		Коммуникабельность					
5	Персональные характеристики	Умение использовать информационные источники					
		Эффективность труда					
		Лояльность к предприятию					
		Целеустремленность					
		Корректность поведения					
		Профессиональная ответственность					
		Авторитет					

Уровень:

1. не имеет достаточных знаний (навыков, способностей) и не стремится их приобрести;
2. имеет не очень глубокие знания (навыки, способности);
3. имеет достаточные знания (навыки, способности);

к Положению "О формировании и работе
с резервом руководящих кадров ООО "Сервис-продукт"

(Лицевая сторона)

ООО "Сервис-продукт"

(структурное подразделение)

Карта специалиста резерва

Должность резерва _____

I. Анкетные данные
(заполняет специалист отдела кадров)

1.1. Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

1.2. Дата рождения _____

1.3. Образование _____

(специальность по образованию, наименование учебного
заведения, год окончания)

1.4. Занимаемая должность _____

1.5. Дата включения в резерв _____

1.6. Должности, занимаемые за время работы в ООО "Сервис-продукт"

Начало работы	Окончание работы	Должность

II. Карьерный план

Наименование должности	Планируемая дата (год)	Фактическая дата (год)

(Оборотная сторона)

III. Подготовка

3.1. Теоретическая подготовка

Наименование образовательного учреждения	Наименование курса обучения	Сроки обучения

3.2. Целевая стажировка (практическая подготовка)

Ф.И.О. руководителя стажировки _____

Должность руководителя стажировки _____

Наименование этапов стажировки	Срок		Отметка руководителя о прохождении
	начала	окончания	

(краткие сведения об итогах стажировки)

Руководитель
кадрового подразделения _____
(подпись)

IV. Заключение

(ежегодно заполняет руководитель специалиста)

(Рекомендации по повышению квалификации специалиста,
корректировке индивидуального плана подготовки)(Целесообразность исключения из резерва или продления срока
состояния в резерве)

к Положению "О формировании и работе
с резервом руководящих кадров ООО "Сервис-продукт"

"Утверждаю"

(Руководитель структурного подразделения)

"__" _____ 20__ г.

Индивидуальный план подготовки

(Ф.И.О.)

зачисленного в 200_ г. в резерв на должность:

(наименование должности)

N п/п	Содержание мероприятия	Сроки исполнения	Отметка о прохождении

Руководитель кадрового подразделения _____
(подпись)

Наименование должности руководителя
работника резерва _____
(подпись)

Ознакомлен
Наименование должности работника
резерва _____
(подпись)