

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Сизов Денис Аркадьевич

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

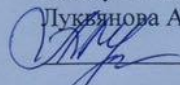
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА И АДАПТАЦИИ
ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «СКАРТЕЛ»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

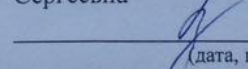
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна


 16.06.17
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., ассистент Кононова Елена
Сергеевна


(дата, подпись)

Дата защиты 28.06.2017

Обучающийся Сизов Денис Аркадьевич

 16.06.17
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы процессов подбора и адаптации персонала.....	5
1.1. Понятие подбора и адаптации персонала.....	5
1.2. Технологии подбора персонала.....	9
1.3. Методы совершенствования процесса адаптации персонала.....	20
Глава 2. Анализ системы приема на работу и адаптации персонала ООО «СКАРТЕЛ».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Скартел».....	27
2.2. Анализ системы подбора и адаптации персонала в ООО «Скартел».....	38
Глава 3. Совершенствование системы подбора и адаптации персонала ООО «СКАРТЕЛ».....	47
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала ООО «Скартел»	47
3.2. Расчет социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	57
Заключение.....	60
Список использованной литературы.....	62
Приложения.....	66

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой менеджмента

организации



А.А. Лукьянова

" 02 " 09

2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Сизов Денис Аркадьевич

группа 46

1. Тема: Совершенствование методов отбора и адаптации персонала (на примере ООО «Скартел»)

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность Общества с ограниченной ответственностью «Скартел», библиографические источники, освещающие проблемы методов отбора и адаптации персонала

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить основы методов отбора персонала и его адаптационного периода, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Провести анализ уровня работы отдела кадров общества с ограниченной ответственностью «Скартел»

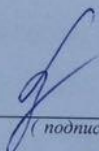
4.3. Разработать модель совершенствования метода отбора и адаптации персонала Общества с ограниченной ответственностью «Скартел», учитывающую специфические особенности данной коммерческой организации, оценить эффективность применения сформированной модели

5. Графическая часть проекта:

5.1. Разработать план – график внедрения предлагаемого мероприятия, квалификационная структура сотрудников организации, половая структура сотрудников организации, диаграммы, показывающие отношение сотрудников к адаптационному периоду общества с ограниченной ответственностью «Скартел».

5.2. Оформить таблицы адаптация персонала, возрастная структура ООО «Скартел», анализ основных показателей финансово - хозяйственной деятельности компании «Скартел» за 2015 – 2016 гг., план-график реализации мероприятий по организации внутрифирменного обучения персонала ООО «Скартел».

Руководитель проекта _____

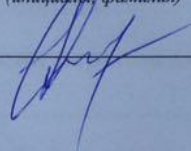


(подпись, дата)

Е.С. Кононова

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 02.09. 2016 г. _____



Введение

В условиях перехода к системе рыночных отношений, предполагающих существенные изменения в экономическом и общественном развитии страны, меняется и политика в области подбора и адаптации персонала, социальной поддержки и защиты работников. Быстрое формирование сегодняшнего общества и отраслей знаний предъявляет новейшие требования к системе найма, подбора и адаптации персонала, направленной на формирование у специалистов таких качеств, как манёвренность, инициативность, самостоятельность при приобретении новейших знаний, готовность к действенному межличностному и профессиональному взаимодействию.

В настоящее время высшая школа не всегда справляется с задачей подготовки специалистов «нового типа», способных к оперативному и результативному осуществлению профессиональных задач. В этой связи особую значимость в обеспечении общественной и профессиональной успешности специалиста приобретает решение проблемы подбора и адаптации персонала.

В деятельности кадрового подразделения важнейшими целями является получение или сообщение информации для действенного исполнения работы. В процессе разработки того или иного мероприятия, связанного с наймом персонала, приходится пользоваться как имеющейся документацией, так и информацией, которую он получает в процессе общения с другими специалистами.

Формирование мастерства в данной области зависит не только от стажа такого общения и его регулярности. Развитием системы подбора персонала необходимо специально заниматься. Одна из первых проблем, с которой сталкивается специалист по персоналу, работающий в данном направлении, является проблема выделения главных характеристик коммуникативной компетентности сотрудников для диагностики степени её развития. Поэтому, исследование и разработка методологии подбора, найма и адаптации персонала является актуальной проблемой на сегодняшний период времени, решение которой имеет важное значение как для отдельных организаций, так и для общества в целом.

Исходя из актуальности темы исследования, нам представляется значимым установить методически значимые характеристики совершенствования систем подбора и адаптации персонала.

Объект исследования – ООО «Скартел».

Предмет исследования – система подбора и адаптации персонала ООО «Скартел».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала ООО «Скартел».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие и особенности подбора, найма и процесса адаптации персонала.
2. Изучить технологии подбора персонала.
3. Изучить методические основы адаптации персонала.
4. Проанализировать хозяйственную деятельность ООО «Скартел», выявить ключевые проблемы в деятельности организации.
5. Проанализировать систему подбора и адаптации персонала ООО «Скартел», выявить ее недостатки.
6. Разработать и оценить экономическую и социальную эффективность мероприятий по совершенствованию системы подбора и адаптации персонала ООО «Скартел».

Теоретическая значимость данной работы заключается в систематизации теоретических сведений о процессах подбора и адаптации персонала.

База исследования: научные труды отечественных и зарубежных ученых, методические материалы и разработки отечественных и зарубежных авторов.

Структура исследования: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложения.

Методической базой исследования является комплекс исследовательских методов, который включает в себя: анализ научной литературы, тестирование, качественный и количественный анализ полученных результатов, методики психологических исследований.

Глава 1. Теоретические основы процессов подбора, найма и адаптации персонала

1.1. Виды и методы подбора персонала

Подбор персонала представляется собой различные методики определения профессиональных качеств потенциального сотрудника с целью определения его квалификации и подтверждения его соответствия данной должности. Данный метод может подразумевать различный инструментарий, который будет использоваться в процессе отбора. Любое мероприятие, связанное с подбором персонала, является сложным и дорогим процессом [15, с. 102].

Реализация процесса подбора персонала происходит в несколько этапов. Изначально кандидат проходит собеседование; далее происходит заполнение анкет и заявлений; беседа с менеджером по подбору персонала; если нужно, проверяется медицинская карта кандидата; рассматривается его послужной список, рекомендации и характеристика с предыдущего места работы. После прохождения всех этапов уполномоченные лица принимают решение о трудоустройстве кандидата.

Основным показателем, который показывает квалификацию в области управления и функционирования, которая будет обеспечивать стабильное развитие организации и её успех, является совпадение интересов руководителей, персонала и, конечно же, потребителей. Одним из самых важных показателей не только персонала, но и управляющего организации, которая строит свою работу на взаимодействии с людьми не только внутри организации, но и с представителями внешней среды, называется коммуникативная компетенция [11, с. 61].

Подбор специалистов в различные организации должен учитывать внутренние факторы, устоявшиеся внутри организации, а именно специфика коллективизма и системности специалиста, он должен обладать данными качествами. Квалифицированный персонал должен обладать определенными навыками, умениями, знаниями, для взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами, представляя организацию.

Профессионализм специалистов может рассматриваться как идейная и нравственная характеристика, регулирующая всю область взаимоотношений человека к природе и социальному миру, а также к самому себе как синтезу миров. Познав уровень личного профессионализма, человек начинает наилучшим образом воспринимать других.

Особенности развития любой личности, уникальность ее внутреннего мира свидетельствует и об уникальной структуре и содержании факторов компетентности. Значительное воздействие на структуру подбора персонала оказывает содержание и характер трудовой деятельности, вид организации,

размеры, особенности условий и предметов труда, возможностей труда, статус и роль работников и прочие факторы [21, с.133].

Основные аспекты подбора и найма персонала представлены на рисунке 1.

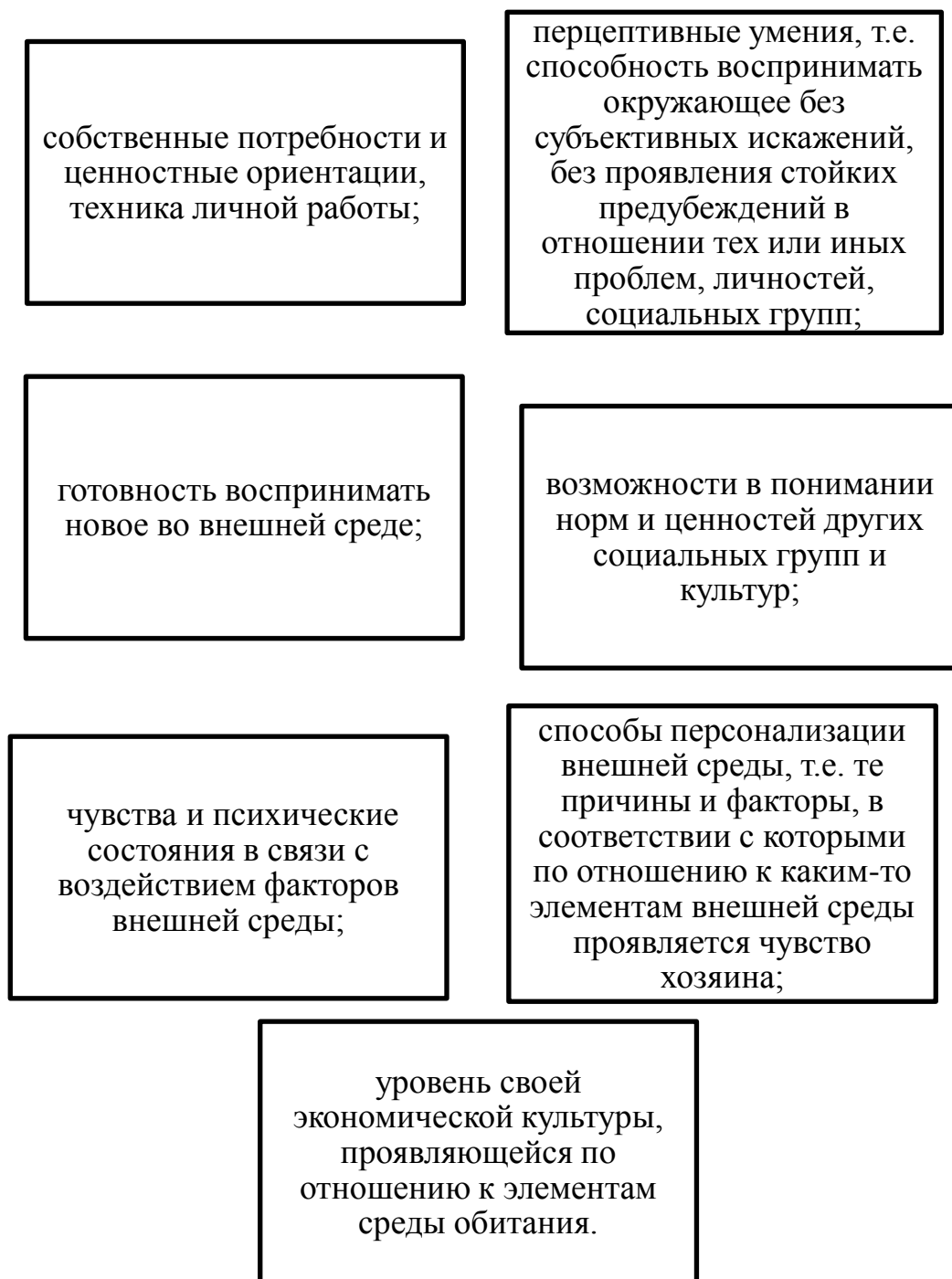


Рис. 1. – Аспекты подбора и найма персонала

Отбор персонала подразумевает применение конкретных методов, то есть должен рассматриваться в пределах конкретной организации, ее структуры, квалификации сотрудников и его будущего рабочего места. Для каждой организации можно внедрить различные методы подбора и

адаптации персонала, опираясь на нужды организации в персонале и его квалификации.

При подборе потенциальных специалистов возможны различные методы и средства, имеющиеся как в арсенале организации, так и использование различных общих методик: анкетирование кандидата, которое выявляет его основные компетенции, моделирование различных ситуаций, проведение различных бизнес игр, тестирование и другое.

Профессиональный подбор персонала осуществляется в соответствии со следующими критериями:

- Выявление нужных компетенций, которые ему понадобятся в дальнейшей работе, применяемое к кандидату;
- Отказ от приёма на работу нового сотрудника, не зависимо от его профессиональных навыков, компетенций, характеристик, если в наборе нового персонала надобность отсутствует;
- Соблюдение стандартов приёма на работу, соблюдение структуры проведения мероприятия, компетенции, которые будут выявляться и использоваться во время мероприятия;
- Фокусирование на отборе только квалифицированных кадров, которые претендуют на ту или иную должность;
- Определение метода подбора персонала в зависимости от структуры организации.

Всех кандидатов по степени пригодности делят на три основные группы:

- условно пригодны к данной деятельности;
- относительно пригодны;
- непригодны.

Процесс отбора персонала и выявление всех нужных компетенций и навыков предусматривает следующее[10, с.55]:

- анализ всех заявлений, анкет, для конкретного места, специальности, деятельности, которые будут отвечать нужным требованиям и компетенциям;
- не соответствуют требованиям в настоящее время, но их можно научить; не соответствуют требованиям и им следует отказать;
- изучение документов и информации с предыдущего места работы, анкетного опроса, рекомендаций лиц, знающих кандидата;
- собеседование с кандидатом (опыт работы в должности или по специальности, что умеет делать, что он хочет делать, почему уволился с предыдущего места работы, условия труда и вознаграждения, которые хочет иметь на новом месте);
- проведение при необходимости тестирования и оценки качеств кандидата (соответствует требованиям рабочего места);
- может работать после дополнительного профессионального обучения; не соответствует требованиям рабочего места;

– оформление на рабочее место: составление характеристики на нового работника, открытие личного дела, ознакомление с условиями и оплатой труда, заключения контракта, издание приказа о приеме на работу.

Подбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим работникам. Основная цель этого подбора - отсеять кандидатов, которые не соответствуют минимальным требованиям вакантного места. Методы начального подбора зависят от бюджета, стратегии, культуры организации и важности должности для нее. Наиболее распространенными методами являются: анализ данных, тестирование, экспертиза, моделирование, собеседование.

Анализ анкетных данных включает биографический метод (анализ личных документов) и контент-анализ (анализ содержания текста).

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является надежным индикатором его потенциала. При использовании этого метода проводят анализ информации, сравнивают фактические данные со своей моделью.

При изучении личных данных кандидата на вакантные должности нужно учитывать:

– подготовку к проведению беседы: составление перечня выполняемых работ (должностных функций), разработка требований к кандидатам в соответствии с трудовыми функциями, изучение социально-психологической обстановки в трудовом коллективе, где будет работать кандидат, и перспектив профессионального (должностного) продвижения на рабочем месте;

– внешний вид заполнения личного листка и автобиографии, разборчивость почерка и четкость изложения;

– вопросы, на которые не даны ответы;

– перерыв в работе, особенно, если он значителен;

– противоречия информации в анкете;

– как часто соискатель менял место работы и почему (конфликты с руководителем, отсутствие перспективы, освобождение и т.д.);

– почему человек хочет поменять место работы (работать ближе к месту жительства, получать большую зарплату, повышение по службе и т.д.);

– почему человек уволился с прежней работы.

Правильное изучение личных данных позволяет не только иметь некоторое представление о работнике, но и подготовиться к следующему разговору [12, с. 88].

Основным ресурсом эффективного функционирования организации, как известно, является её персонал, который осуществляет все производственные и непроизводственные процессы, на выходе определяющие конкурентоспособность организации, её экономическое положение по отношению к другим участникам рынка того сегмента, где представлена та или иная организация.

В настоящее время каждая организация, которая только выходит на рынок, сталкивается с разработкой системы управления персоналом, его подбора, оценки, мотивации, обучения, и управляющие органы не просто формируют данное направление, но и постоянно его развивают.

Таким образом, подбор персонала является неотъемлемой частью функционирования любой организации, которая имеет какой-либо персонал, требующий постоянного развития, мотивации, обучения, повышения квалификации. Поэтому система эффективного подбора и адаптации персонала требует формирования квалифицированного отдела кадров, который будет выстраивать методику подбора персонала и инструментарий для его адаптационного периода.

Также немалую роль в системе подбора персонала занимает его адаптационный период. Адаптация персонала – это включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. На данном этапе, работник только включается в работу, здесь ему показывают и рассказывают все производственные процессы, как они функционируют и как все должно происходить. Существует несколько этапов адаптации персонала: первичная адаптация и вторичная адаптация. В первом случае, молодой специалист только начинает включаться в трудовую деятельность, второй тип адаптации может применяться тогда, когда человек приходит на новое рабочее место, а также при изменении производственной среды. Данный инструмент помогает в формировании у работника нужного уровня производительности и качества его работы за специально отведенный период времени.

1.2. Технологии подбора персонала

В настоящий период времени современное общество, правила, стандарты диктуют свои условия. И не стоит забывать о том, что формирование технологии подбора персонала должно базироваться на принципиальных направлениях гармонизации межличностных отношений. К тому же для практики формирования подбора, важным является разграничение таких видов общения, как служебно-деловые или ролевые и интимно-личностные [16, с. 112].

Технология подбора персонала должна формировать готовность и умение организовывать контакт на различной психологической дистанции. Сосредоточим внимание на том, что в практической ситуации не имеется единственной верной безукоризненной структуры организации данной технологии. Набор ее характеристик и инструментов не является полным и в каждом определенном случае структура должна носить вариативный характер.

Имеется довольно много технологий по подбору специалистов: case study, ассессмент, тесты и т.д. Каждая из данных технологий обладает как определенными достоинствами, так и недостатками. Важнейшие слабые и

сильные стороны всех вышеперечисленных технологий можно представить следующим образом [13, с. 25] (табл.1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки технологий подбора персонала

Преимущества	Недостатки
Простота методов их проведения (кроме ассессмента)	Огромные затраты ресурсов (время на проведение собеседований с каждым кандидатом)
Возможность выявления различных компетенций у кандидата, что поможет в дальнейшем более правильно выстроить его адаптационный период	Финансовые затраты для проведения собеседования или другого мероприятия, связанного с приемом персонала
	Субъективная оценка кандидата
Возможность получить обратную связь от людей, с которыми кандидат работал до данного трудоустройства, и осуществить менее субъективную оценку	Отсутствие возможности демонстрации навыков или отсутствие смоделированных ситуации, в которых кандидат мог бы продемонстрировать свои навыки (кроме ассессмента)

Подбор персонала представляет собой ответственный процесс, включающий в себя не только профессиональные расходы, но и психологические. Данный процесс можно соотнести с технологиями, так как он также требует установленного подхода и не терпит ошибок. В связи с этим имеется несколько правил, которых необходимо придерживаться в данном процессе. Если специалист по подбору персонала будет их придерживаться, то его работа будет более результативна.

Изучая формирование технологии подбора любых специалистов, Лахметкина Н.И. отмечает в ее структуре характеристики, представленные на рис. 2 [35, с.108].

В нашем случае данное разделение технологии отбора на структурные характеристики является более приемлемым. Отмечена трехуровневая модель (стратегическая, оперативно-тактическая и техническая) технологии отбора.

Первым (базовым) уровнем является метод тактик. На данной ступени технология подбора представлена как комплекс знаний и навыков, которые необходимы для реализации методики. Данный уровень включает в себя знания норм поведения в своеобразных ситуациях, комплект тактик и присутствие «чувства уместности».



Рис. 2. Характеристика методологии отбора персонала

Вторым уровнем является оперативно-тактический, который предполагает способность оперировать существующими знаниями и умениями для разрешения данных задач, навыка планировать и реализовывать организационные действия, подключая умение исправлять свои действия, а также модифицировать ситуацию в случае необходимости.

Такой уровень подключает установки методов подбора персонала, ориентацию и предрасположенность, ориентированные на открытое или закрытое общение, установку на манипуляцию и т. д.

Например, школа менеджмента Эдинбургского университета, являющаяся «энциклопедией» современных инновационных процессов в мировой практике и способов управления ими, на базе опроса специалистов промышленных организаций, социальных и административных служб сформировала «портрет идеального руководителя» современности,

заметив, что для успешной работы на руководящих постах необходимы пять качеств (рис. 3) [22, с. 67].



Рис. 3. Качества, необходимые для успешной работы руководителей

Поэтому человеку невозможно состояться как специалисту, если он не умеет выстраивать эффективные коммуникации. Присутствие либо отсутствие умений межличностного общения воздействует на предпочитаемые специалистами модели поведения и стиль их общения с руководителями, подчиненными, а также на выбор методов мотивации и способов разрешения организационных конфликтов.

Например, исследователь Кустова В. Н. [34] определяет, что от степени профессионализма специалистов во многом зависят объемы работ. По проведенным исследованиям, на долю наилучших специалистов

приходится 80 процентов продаж, работ, средних специалистов — 15 процентов, худших специалистов - всего 5 процентов (рис. 4).

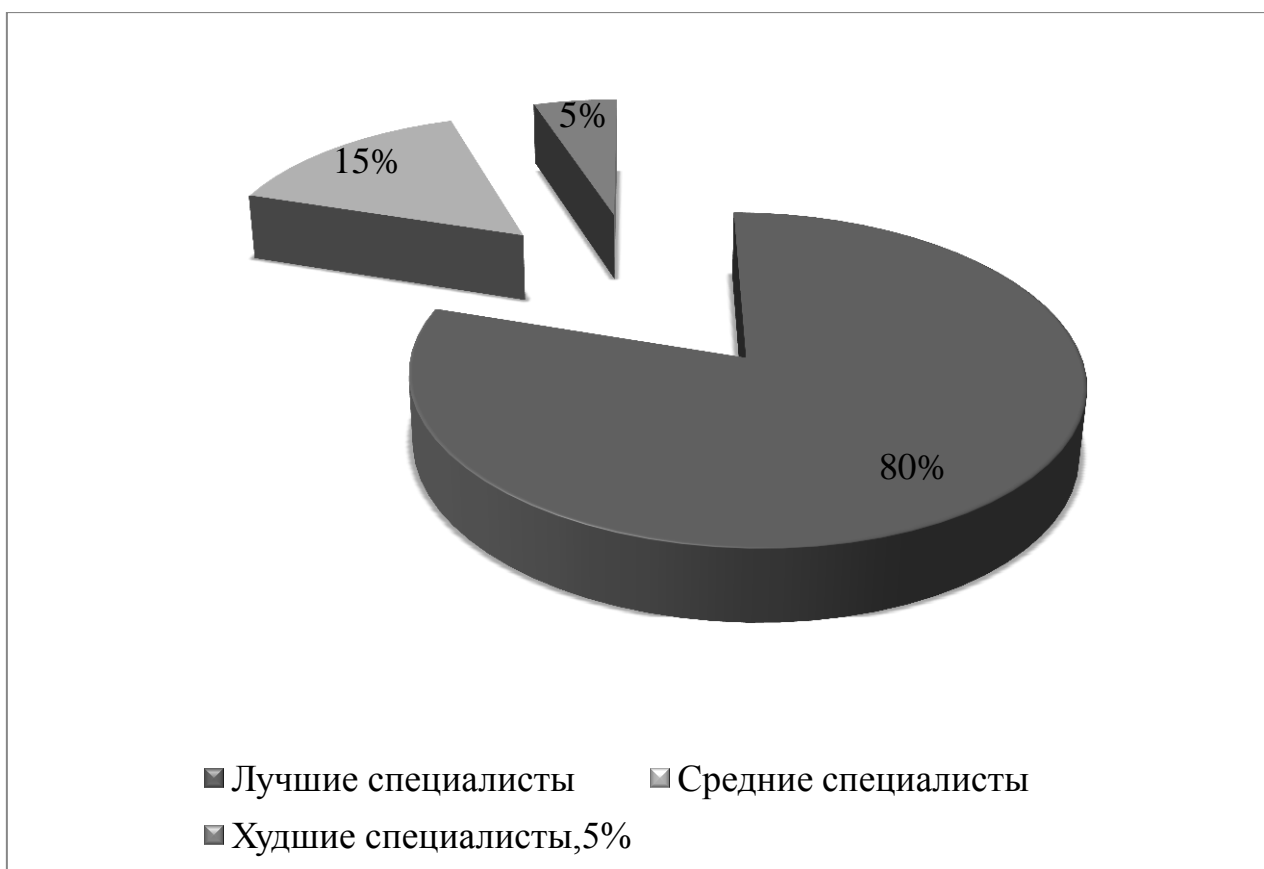


Рис. 4. Исследование по методике Кустовой В.Н.

Проанализировав эмпирические и теоретические исследования, можно сделать вывод, что основную роль в качестве подбора специалиста играют именно методы его подбора.

Исходя из этого, можно утверждать, что методика подбора и дальнейшая адаптация персонала, является основным фактором профессионализма специалиста. Так же можно утверждать, что одним из важнейших показателей как для специалиста, так и для любого другого сотрудника является его психологическая и профессиональная составляющая, желание работать, а также практическая подготовленность.

Таким образом, методологическая особенность подбора персонала специалистами отдела кадров является не просто главной характеристикой специалистов, но более того, является одной из существенных составляющих профессиональной пригодности.

Система подбора персонала часто состоит сразу из нескольких периодов: сначала кандидат пишет резюме, затем проходит тестирование, после – собеседование. Стоит помнить и о вероятности испытательного срока без оформления в штат. На испытательном сроке становится окончательно очевидным, что за человек хочет работать в вашей организации. Именно на этом этапе начинается происходить адаптация в коллективе. Если отношения с

коллегами у новичка сразу не складываются, то вряд ли он успешно и долго проработает на данном месте [38, с.118].

Для отечественного рекрутера неплохо было бы изучить особенности подбора персонала за рубежом, так как через некоторое время, как правило, эти особенности «перекочёвывают» в нашу страну.

В развитых странах – Японии и Америке - со сферой подбора кадров активно экспериментируют.

Например, в одной крупной американской компании молодые сотрудники могут целый год по месяцу работать на разных должностях: мастером на производстве, специалистом отдела продаж, помощником PR-менеджера и т. д. Это позволяет выявить, где у молодого человека в реальности, а не на бумаге, лучше получается работать.

Система подбора персонала может включать в себя и другие неожиданные методы. Например, популярность набирает так называемое «стрессовое интервью» [34, с.69]. Кандидата специально ставят в условия стресса, чтобы проверить его психологическую устойчивость. К примеру, с ним общаются специально пренебрежительно (иногда это доходит до швыряния карандаша в лицо), ставят какие-то шокирующие задания (станцевать какой-либо танец), задают совсем не тактичные вопросы.

Минус такого интервью – не все хорошие кандидаты отважатся прийти в компанию с таким отбором во второй раз.

Поэтому использование таких оригинальных методов требует осторожности. Но и излишней механичности при отборе кадров тоже нужно избегать, всё-таки отбираются не роботы, а люди.

И конечно, каждому хочется выбрать людей лучших, людей самых профессиональных. Именно для этих целей и служит технология подбора персонала.

Для максимально адекватной оценки соискателя можно сделать небольшой «оценочный лист», в который стоит делать пометки во время собеседования.

Так будет проще сделать выбор, особенно если соискателей много, и собеседования проходят в разные дни.

Обязательно нужно перезвонить соискателю, даже если он не подходит для данной вакансии. Это просто правило хорошего тона. Человек может ждать звонка и надеяться на положительный ответ, упустив, возможно, хорошее предложение от другой компании. Не стоит идеализировать сотрудника. Таких работников попросту нет, да они и не нужны. Организации нужен человек, который будет профессионалом в своем деле, способный выполнять требуемые задачи. И, пожалуй, самое главное правило – уметь увидеть в соискателе перспективу. Нужно уметь выбирать человека, который сможет раскрыть свой потенциал на полную мощность [18, с. 54].

Собрать слаженную команду для фирмы не так уж легко. И потому навыки рекрутеров с каждым годом становятся всё более востребованными. Про технологию подбора персонала написаны сотни книг, снято множество

учебных фильмов, но главное в этом деле всё же практика, реальный опыт. Если при выборе кадров (особенно квалифицированных) руководствоваться исключительно личными предпочтениями, простым «нравится - не нравится», можно потерпеть неудачу. Конкурентная среда такого не прощает. Технология подбора персонала – вещь тонкая, тут нужны глубокие познания в психологии и в других сферах, нужно уметь общаться с людьми и научиться говорить «нет».

Свои особенности подбора персонала есть, пожалуй, в каждой сфере, будь то строительство или высокие технологии. Однако в России и в мире уже устоялись определённые общие методы подбора персонала. Во-первых, рекрутеру необходимо знать, где найти будущего работника. Здесь помогут связи с профильными образовательными организациями или кадровыми агентствами. Конечно, можно дать объявление о вакансии в Интернете или на ТВ, но тогда придётся иметь дело с большим количеством людей. И многие из них будут, скорее всего, лишь тратить время рекрутера, так как на самом деле не имеют соответствующего образования и опыта, и вообще просто «мимо проходили».

Можно в таком случае избежать «прямого контакта» и прибегнуть к анкетированию. Анкета должна помочь выяснить основные сведения о потенциальном работнике. К ним относятся и состояние здоровья, и, скажем, мотивы человека (почему он хочет получить эту должность). Помимо анкетирования кандидата на должность может быть предложено: прийти в специальный центр оценки при компании, написать резюме или пройти психологический тест.

Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом начального подбора. В то же время, этот метод является приблизительным и ориентируется на факты из прошлого кандидата, а не на сегодняшнее состояние и способности к профессиональному развитию.

Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности нужно достаточно осторожно пользоваться методом анализа анкет. Более точно определить соответствие претендента на определенную должность можно с помощью тестирования.

Изначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись только для профессий с особыми спецификами: космонавтов, военных, летчиков. Постепенно метод тестирования начали применять при отборе руководителей и высококвалифицированных специалистов. Этот метод используют не только корпорации, но и государственные организации, университеты. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки: высокие расходы, необходимость консультации, ограниченность тестов. Каждая организация сама принимает решение о применении этого метода с учетом финансового состояния, приоритетов развития.

Метод выборочных испытаний - демонстрация возможностей работать с аппаратурой, компьютером, практика и применение интеллектуальных тестов, соответствующих точным характеристикам будущих должностей [29, с. 111].

Метод моделирования - различные формы имитации конкретных ситуаций, розыгрыш ролей.

Экспертиза почерка - это разновидность тестирования, основанная на теории, согласно которой почерк человека достаточно объективно отражает его личные качества, в том числе и возможности выполнять определенные производственные функции. Этот метод используется при начальном отборе и не имеет решающего значения.

Стадия первичного подбора, независимо от метода, формирует ограниченный список кандидатов, которые наиболее соответствуют потребностям организации. Всем остальным сообщают, что их кандидатуры не будут рассматриваться на эту должность.

На следующем этапе отдел управления персоналом проводит индивидуальное собеседование с отобранными кандидатами. Наиболее распространенным методом является собеседование с кандидатом, правильное его проведение в сочетании с другими методами обеспечивает эффективное прогнозирование использования работника.

Собеседование - это получение информации с помощью словесной коммуникации. Процедура собеседования начинается с организации ее проведения. Правила подготовки собеседования должны соблюдать обе стороны. Собеседование как метод подбора помогает в значительной мере оценить такие качества претендента, как компетентность, самоорганизованность, потенциальную пользу для предприятия.

Претенденту необходимо предоставить возможность заранее получить необходимую информацию, которую он должен изучить, и оценить свои возможности занять эту должность и быть более уверенным при собеседовании.

Учитывая опыт проведения собеседования, претенденту можно порекомендовать:

- присмотреться, как одеваются сотрудники;
- помнить о хороших манерах, следить за своим поведением;
- готовиться к собеседованию по плану, продумать варианты письменного ответа на возможные вопросы, четко изложить на бумаге свои цели, поскольку в письменной форме они становятся реальными и воспринимаются серьезно;
- подготовить документы, которые могут потребоваться в процессе собеседования;
- изучить причины, по которым соискатели не получают работу;
- продумать целесообразность предложения поработать на предприятии некоторое время без зарплаты, чтобы показать себя на работе;
- заранее выяснить продолжительность собеседования;

– прийти на собеседование без опозданий, а лучше за 15 минут до его начала, что поможет адаптироваться к окружающей среде;

– помнить, что важно произвести хорошее первое впечатление, а именно обратить внимание на: внешний вид, умение контактировать с людьми, грамотность, почерк, четкость формулировок. С кандидатами необходимо согласовать по телефону время и место встречи.

Всем кандидатам необходимо создать равные возможности (нельзя с одним говорить в кабинете, с другим - за обедом).

Менеджер, нанимая специалиста, обязан заранее разработать критерии оценки деловых и личных качеств претендентов в соответствии с требованиями рабочего места или должности. Такими критериями могут быть: здоровье, внешний вид, работоспособность, инициатива, квалификация, умение принимать решения и обоснованно рисковать, входить в контакт и вливаться в коллектив, заинтересовано относиться к своей работе, подходить лояльно ко всему и т.д.

Обе стороны должны пытаться достичь взаимопонимания. Менеджеру не нужно перебивать своего собеседника, надо вести разговор, а не допрос, а также не делать во время собеседования записей. Надо быть объективным, не поддаваться первому впечатлению, не принимать быстрых решений на основе «информации со стороны», инерции собственного мышления, которая работает против любого [27, с. 127].

Управленец обязательно должен быть внимательным и точным при формулировке вопросов, желательно их ставить по принципу «от простого к сложному», уметь оценивать свои вопросы и ответы.

Менеджер начинает собеседование, как правило, с целью создания непринужденной беседы. Он пытается «разговорить» претендента (пусть 70% времени говорит претендент). Для этого ставит вопрос на различные темы. Выслушивая ответы, менеджер имеет возможность обращать внимание как на ключевые моменты, так и на детали, что дает ему возможность управлять собеседованием.

С самого начала собеседования нужно выяснить, есть ли вопросы у претендента, и дать на них ответы. Если в начале собеседования видно, что данный претендент не подходит предприятию, необходимо ему об этом сказать и дальнейшие переговоры не проводить. В основной части собеседования необходимо дать возможность претенденту рассказать о себе, выяснить его мотивы и цели. Исследования показали, что 90% информации о психологическом состоянии человека можно получить не с помощью слов, а с помощью мимики, а именно наклон головы, отведение взгляда, осанка и т.д.

После того, как собрана вся информация о претенденте, нужно дать ему возможность дополнить свой разговор теми данными, которые не обсуждались, но, по его мнению, имеют важное значение для него.

Окончание собеседования возможно только после того, как претендент использовал свои возможности. Следует сказать претенденту, по каким

вопросам достигнуто взаимопонимание, и четко сказать ему, на что он может рассчитывать. Поблагодарить претендента за разговор и внимание к фирме.

Результаты собеседования необходимо оценить и сделать вывод о принятии или не принятии на работу данного претендента.

Решение о принятии или не принятии претендента на работу должно быть объективным и приниматься руководителем подразделения.

Основными правилами окончательного подбора являются:

- выбор работников, наиболее подходящих данному предприятию;
- обеспечение превышения эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала при одновременном привлечении новых людей;

- улучшение морально-психологического климата.

Выбранному кандидату служба персонала предлагает оформить соответствующие документы, которыми могут быть: трудовой договор, трудовой контракт.

Трудовой договор оформляется приказом администрации на основе формы Т-1, которую готовят работники кадровых служб в одном экземпляре и подписывается руководителем или его заместителем. Приказ объявляется работнику под расписку до начала работы. На основании приказа заполняется личная карточка работника по форме Т-2, затем делается соответствующая запись в трудовой книжке, открывается лицевой счет или соответствующий документ в бухгалтерии [1].

Как правило, в приказе устанавливается срок испытания для проверки соответствия работника его обязанностям. Этот срок не может быть более трех месяцев, а в отдельных случаях - шести месяцев. Также по соглашению сторон этот срок может быть короче. Если по истечении испытательного срока работник продолжает работать, то он считается принятым и его увольнение допускается только на общих основаниях. Освобождение и перевод работников проводят аналогично.

Выбор метода подбора персонала может зависеть от различных факторов, которые влияют на организацию внутри нее, так и факторов, которые будут оказывать свое давление извне. Здесь будет учитываться основная деятельность организации, ее структура и то место, куда приходит потенциальный работник. Немаловажный фактор - это финансовая составляющая организации, так как любой метод подбора персонала - это финансовые затраты. Так что можно сказать, что метод подбора персонала в каждой организации может отличаться, в зависимости от её вида деятельности, структуры, финансового положения, конкурентоспособности на рынке труда и т.д.

1.3. Методы совершенствования процесса адаптации персонала

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, на что они способны. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала [18, с.99].

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных источниках встречаются разные приложения программ адаптации - их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином «программа адаптации», так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). Общая программа адаптации касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 основных вопросов.

Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы [12, с.107]:

1. Общее представление о компании:
 - цели, приоритеты, проблемы;
 - традиции, нормы, стандарты;
 - продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
 - разнообразие видов деятельности;
 - организация, структура, связи компании; информация о руководителях.
2. Политика организации:
 - принципы кадровой политики;
 - принципы подбора персонала;
 - направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
 - содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
 - правила пользования телефоном внутри предприятия;

- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о

них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок; руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организация рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы,

распространение новых идей.

7. Служба сбыта:

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и

осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены следующие вопросы:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность: виды помощи, которые могут быть оказаны; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что, во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии).

Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находиться положенное количество времени на одном месте.

В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации [29, с. 84].

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда;

- субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.[33, с. 91]

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения.

В этом случае необходимо учитывать следующие показатели (так, как они представлены у Кибанова)[26, с. 48]:

- составление программ по адаптации;
- проведение лекций, семинаров;
- работа с молодежью;
- составление программ адаптации;
- знакомство с предприятием;
- знакомство с рабочим местом;
- объяснение задач, требований к работе;
- введение в коллектив;
- поощрение помощи новичкам со стороны наставников;
- обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами,

администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации. Один из таких вопросников предложен Кибановым [31, с. 51].

Его основные вопросы:

1. Укажите срок работы в данной организации:
2. Ваше место работы или учебы до поступления в организацию.
3. Кто повлиял на Ваш выбор профессии?
4. В какие периоды Вам наиболее необходима помощь руководителя?
5. Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?
6. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?
7. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?
8. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?
9. Представьте себе, что по каким-либо причинам Вы уволились из организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?
10. Бывают ли у Вас конфликты с руководителем подразделения, с заместителем руководителя, с исполнителями?
11. В какой мере выражены в Вашей работе следующие критерии:
 - стремление к глубокому знанию дел в организации;
 - интерес к делам и перспективам коллектива;
 - внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям;
 - стремление принимать самое активное участие в принятии решений;
 - стремление начатое дело доводить до конца;
 - чувство принадлежности к коллективу;
 - активное отношение к окружающим.
12. Материальная помощь со стороны родителей:
13. Жилищные условия:
14. Интерес к продвижению:
15. В какой мере выражены в Вашей работе следующие факторы:
 - обеспеченность работой;
 - соответствие работы профессии;
 - соответствие квалификации работе;
 - разнообразность работы;
 - соответствие характера работы способностям и склонностям;
 - возможность повышения квалификации;
 - информированность о делах коллектива;
 - хорошая заработная плата;
 - возможность продвижения;

- помощь и поддержка руководителя;
- хорошие отношения с администрацией;
- хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- удачный режим работы;
- удачное рабочее место.

16. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела кадров, линейный руководитель, наставник, коллега по работе или кто-то еще?

17. Что помогло Вам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды?

Таким образом, адаптация новых сотрудников является важным этапом для создания продуктивно работающего и сплоченного коллектива. Правильное введение в должность нового сотрудника одинаково значимо как для нового работника, так и для предприятия. Дальнейшая эффективность работы новичка в организации во многом зависит от того, насколько успешным станет для него период адаптации.

Первые недели работы в компании для нового сотрудника могут стать самыми тяжелыми. Сотруднику предстоит ознакомиться с правилами работы на новом месте, влиться в коллектив и должным образом организовать свой рабочий процесс. Программа введения в должность осуществляется специалистом по адаптации и непосредственным руководителем. С их помощью новый сотрудник сможет быстрее освоиться и полностью включиться в работу.

Делая вывод из выше сказанного, можно утверждать, что подбор и адаптация персонала требует постоянного мониторинга и развития, совершенствования методик, этапов. Отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи, поэтому должен использоваться не один способ, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

Процесс адаптации является также немаловажным в жизни сотрудника, отдела и всего предприятия в целом. Ему необходимо уделять отдельное внимание, так как от грамотно сформированной политики зависит желание работника остаться в организации, снижение текучести кадров в подразделении и, как следствие, повышения качества обслуживания.

Глава 2. Анализ системы приема на работу и адаптации персонала ООО «СКАРТЕЛ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Скартел»

В рамках данной дипломной работы анализу подлежит компания ООО «Скартел», имеющая следующий юридический адрес: Россия, г. Красноярск, ул. Взлетная, д.57.

Деятельность ООО «Скартел» регламентируется Федеральным законом от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». ООО «Скартел» является коммерческой организацией, в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли от реализации услуг сотовой связи и реализации услуг беспроводного интернета, а также удовлетворение потребительского спроса в услугах связи.

Основной вид деятельности: услуги сотовой связи и услуги беспроводного интернета.

Данный сегмент рынка подвержен высокой конкуренции по качеству оказываемых услуг и ценовой политики. Поэтому ООО «Скартел» направляет все свои усилия на укрепление своей позиции на данном рынке.

Основным показателем эффективности, конкурентоспособности, положения на рынке любой организации будет являться её персонал. Персонал организации - это люди, которые являются полноценными участниками деятельности организации. Так же в кадровый состав включаются собственники и учредители организации, так как они также принимают полноценное участие в функционировании организации и заинтересованы в её эффективной деятельности.

Далее рассмотрим основные показатели финансово – хозяйственной деятельности компании «Скартел» за 2015-2016 гг. (таблица 2)

Таблица 2

Анализ основных показателей финансово - хозяйственной деятельности компании «Скартел» за 2015 – 2016 гг.

Показатели	Единицы измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонения (+;-)	Темп изменения, %
Выручка от продажи работ, услуг	Тыс. руб.	435120	604720	169600	172,13
Численность работников всего	Чел	15	12	- 3	80,00
Фонд заработной платы	Тыс. руб.	4500	4500	0	100,0

Среднемесячная заработная плата одного работника	Тыс. руб.	25,0	25,0	0	100,0
Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс. руб.	183885	245075	61190	133,28
Фондоотдача: $FO = B /$ Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс. руб.	1,28	1,65	0,37	129,15
Фондоемкость : $FE =$ Годовая стоимость основных фондов / B	Тыс. руб.	0,78	0,61	- 0,18	77,43
Оборотные средства	Тыс. руб.	106400	372785	266385	350,36
Время обращения оборотных средств	Дни	165,18	336,19	171,02	203,54
Валовая прибыль	Тыс. руб.	50754	70866	20121	139,63
Прибыль(убыток) от продаж	Тыс.руб	5075	7086	2011	139,63
Чистая прибыль(убыток) отчетного года	Тыс. руб.	3721	5669	1948	152,35

Рентабельность конечной деятельности	%	15,83	14,01	- 1,82	88,51
---	---	-------	-------	--------	-------

На основе данных приведенных в таблице 2 можно сделать следующие выводы: в целом за анализируемый период в организации происходит расширение финансово - хозяйственной деятельности, что подтверждает увеличение выручки на 169,6 тыс. руб. или на 53,3% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Кроме этого положительная динамика наблюдается и по другим основным показателям деятельности.

В 2016 году увеличилась средняя стоимость основных фондов на 61,2 тыс. руб. Таким образом, стоимость основных фондов в отчетном периоде составила 245 тыс. руб. Фондоотдача, характеризующая величину оборота услуг и работ, приходящуюся на 1 руб. основных фондов в отчетном году уменьшилась на 0,3 тыс. руб. и составила 3,0 тыс. руб.

Среднегодовая сумма оборотных средств в отчетном периоде составила 372 тыс. руб., что превышает прошлогодний показатель на 266 тыс. руб. или на 250,36%. Валовая прибыль в отчетном периоде составила 70 тыс. руб., что превысило прошлогодний показатель на 20 тыс. руб. (или на 39,63 %).

В данной компании организационная структура управления является линейной. Данная структура показывает, что в организации используется модель прямой коммуникации всех структурных подразделений (рис. 2).

Территориальный менеджер исполняет функцию непосредственного руководителя всех подразделений, находящихся в зоне его ответственности, а именно Красноярского края.

Специалист по обучению и адаптации персонала занимается обучением, как стажеров, так и уже имеющегося персонала. Участвует в организации и проведение отбора персонала, его адаптационным периодом и проведением тренингов для повышения квалификации, если таковые необходимы.

Старший специалист отдела продаж и обслуживания напрямую отвечает перед территориальным менеджером за эффективное функционирование точки продаж и обслуживания, которые находятся в зоне его ответственности. Также старший специалист отвечает за эффективное функционирование специалистов отдела продаж и обслуживания и продавцов – консультантов, он проводит статистику выполнения планов, и занимается развитием своего персонала, внутри точек обслуживания.

Специалист отдела продаж и обслуживания отвечает за стабильную работу точки, в его обязанности входит обслуживание клиентов организации и делегируемые ему выше дополнительные обязанности.

Должность продавца – консультанта в организации является временной. Должность продавца – консультанта подразумевает только продажи и обслуживание клиентов. После трудоустройства, он проходит

адаптационный период, в течение которого он изучает все необходимые материалы, знакомится с внутренними правилами и распорядком компании, знакомится с продукцией, после чего сдает экзамен и становится на должность специалиста отдела продаж и обслуживания.



Рис. 5. Организационная структура компании ООО «Скартел»

На рисунке 5 представлена организационная структура подразделения города Красноярска, а именно структура, которая используется в управлении персоналом. Данная структура очень проста, по ней видно, что основным руководителем и уполномоченным лицом в данном подразделении организации является территориальный менеджер, далее он делегирует свои обязанности в соответствии с линейной структурой, а именно старшему специалисту по продажам и обслуживанию.

В целях постоянного поддержания мотивации среди персонала и совершенствования системы управления, в организации проводятся различные мероприятия, целью которых является сбор обратной связи от работников всей структуры организации. Данные мероприятия происходят в

формате личных бесед с персоналом, либо общим собранием, где поднимаются самые значимые вопросы.

На рисунке 6 показана существующая система управления персоналом в организации. Данный рисунок показывает, что система управления персоналом в организации сформирована с целью отбора квалифицированного персонала, прохождения им адаптационного периода, после трудоустройства, его постоянным развитием и мотивацией. Все элементы системы полностью дополняют друг друга и эффективны не только на фазе становления сотрудника, но и на фазах его постоянного функционирования.

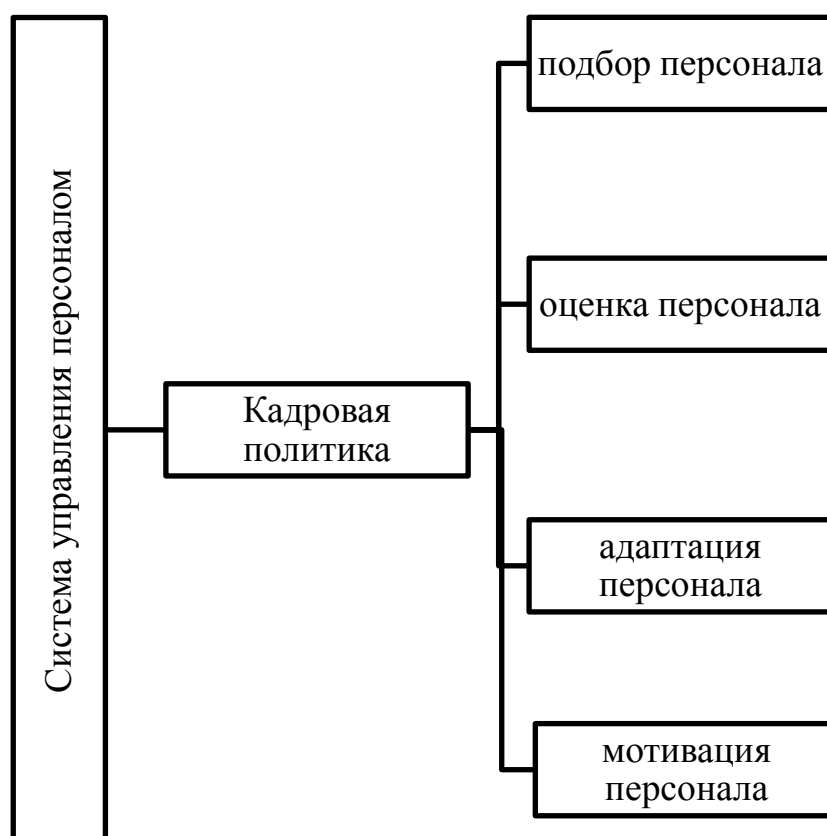


Рис. 6. Система управления персоналом

Кадровая политика ООО «Скартел» сформирована как совокупность норм и правил, представлений и целей, которые определяют содержание работы персонала, направления его работы, эффективного функционирования различных подразделений и структур. С помощью кадровой политика, реализуются различные задачи и цели, которые встают перед персоналом организации, и именно из-за этого кадровая политика является ядром системы управления персоналом организации.

Подбор персонала ООО «Скартел» осуществляется путем проведения комплекса мероприятий, таких как собеседование, анкетирование, прохождение тестирования и одобрения кандидатуры службой безопасности организации.

Оценка персонала происходит путем выявления нужных компетенций для работы, которые должны быть у кандидата. Внимание фокусируется на результат, клиентоориентированность, готовность к постоянному саморазвитию, коммуникабельность, готовность к дополнительным задачам.

Адаптация персонала происходит путем назначения наставника, который на протяжении всего адаптационного периода обучает стажера, делится с ним всей нужной информацией, рассказывает про особенности работы, делегирует различные обязанности и др.

Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Мотивация персонала в организации происходит путем установление декадных, месячных и личных планов, за выполнение которых сотрудник (стажер) получает дополнительный бонус к заработной плате. Также в организации как инструмент мотивации, существует система KPI.

Обучение персонала в организации происходит посредством проведения тренингов, на которых сотрудник полноценно знакомится со своими обязанностями, обучается правильному выполнению своих должностных обязанностей.

В таблице 3 представлен возрастной анализ сотрудников организации.

Таблица 3

Возрастная структура работников ООО «Скартел»

Возраст	2015 год		2016 год	
	чел.	% от общей численности	чел.	% от общей численности
1	2	3	4	5
От 18 до 25	9	53,3	8	53,3
25 – 40 лет	5	33,3	3	33,3
От 40 и старше	1	13,4	1	13,4
Итого	15	100	12	80

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод, что преимущественно, в компании преобладает молодое поколение, что возможно дает свои результаты, но также влечет за собой дополнительные издержки, в виде нехватки опыта, незнания какой-либо информации для выполнения той или иной деятельности, связанной с должностными обязанностями сотрудника.

На рисунке 6 представлена численность персонала в соотношении 2015 – 2016 годов.

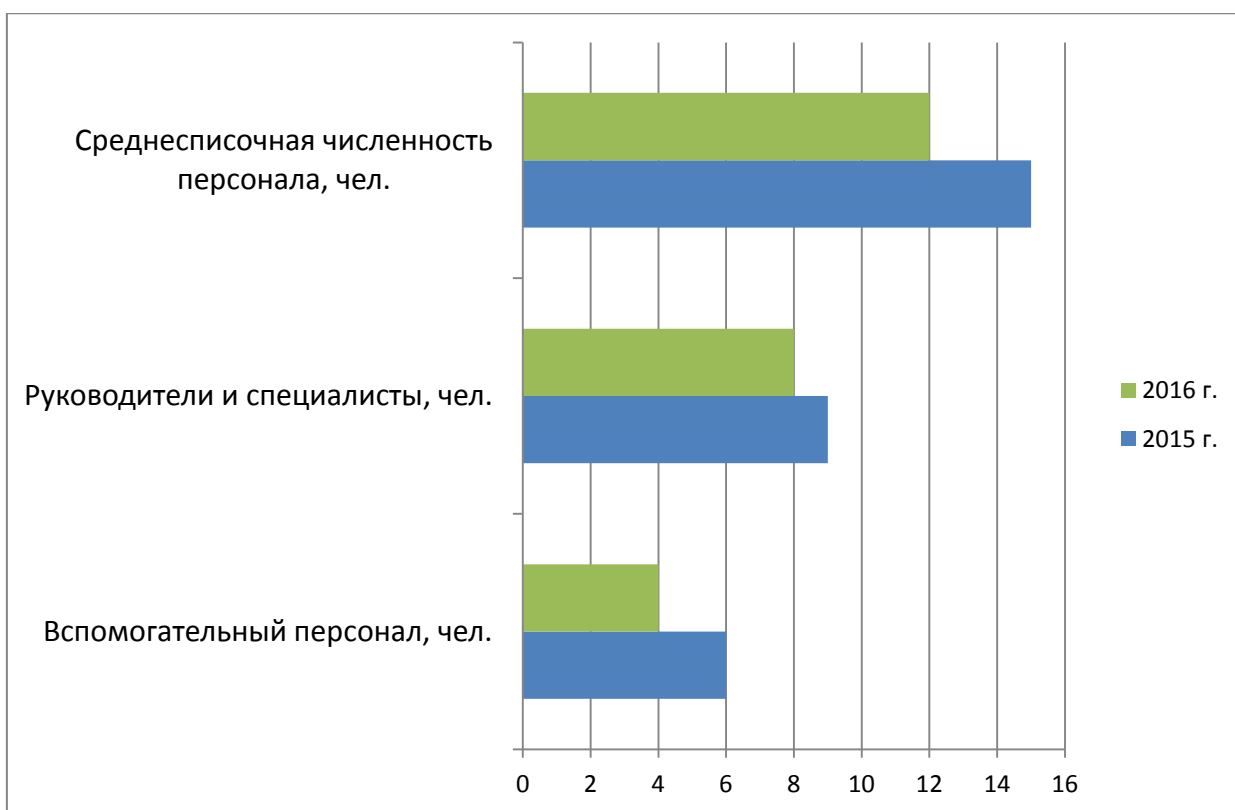


Рис. 6. Возрастная структура ООО «Скартел» за 2015–2016 гг.

На основании данной таблицы и рисунка 6, можно сделать вывод, что изменений в возрастной структуре персонала организации не произошло.

Персонал в возрасте от 18 до 25 лет составил 53,3%, численность персонала в возрасте от 25 до 40 лет составила 33,3%. Численность персонала от 40 лет и старше составила 13,4%.

В организации преобладает категория персонала в возрасте от 18 до 25 лет. Это говорит о привлечении молодых специалистов.

Персонал можно рассматривать и в разрезе квалификационных характеристик. В компании можно выделить 2 группы сотрудников: административный (руководящий персонал), специалисты различных областей.

В таблице 4 представлена квалификационная структура сотрудников компании.

Таблица 4 – Квалификационная структура сотрудников организации

Квалификация	2015 год		2016 год	
	чел.	% от численности	чел.	% от численности
Административный персонал	6	32,3	4	32
Специалисты	9	67,7	8	68
Итого	15	100	12	100

На рисунке 7 представлена Квалификационная структура сотрудников организации.

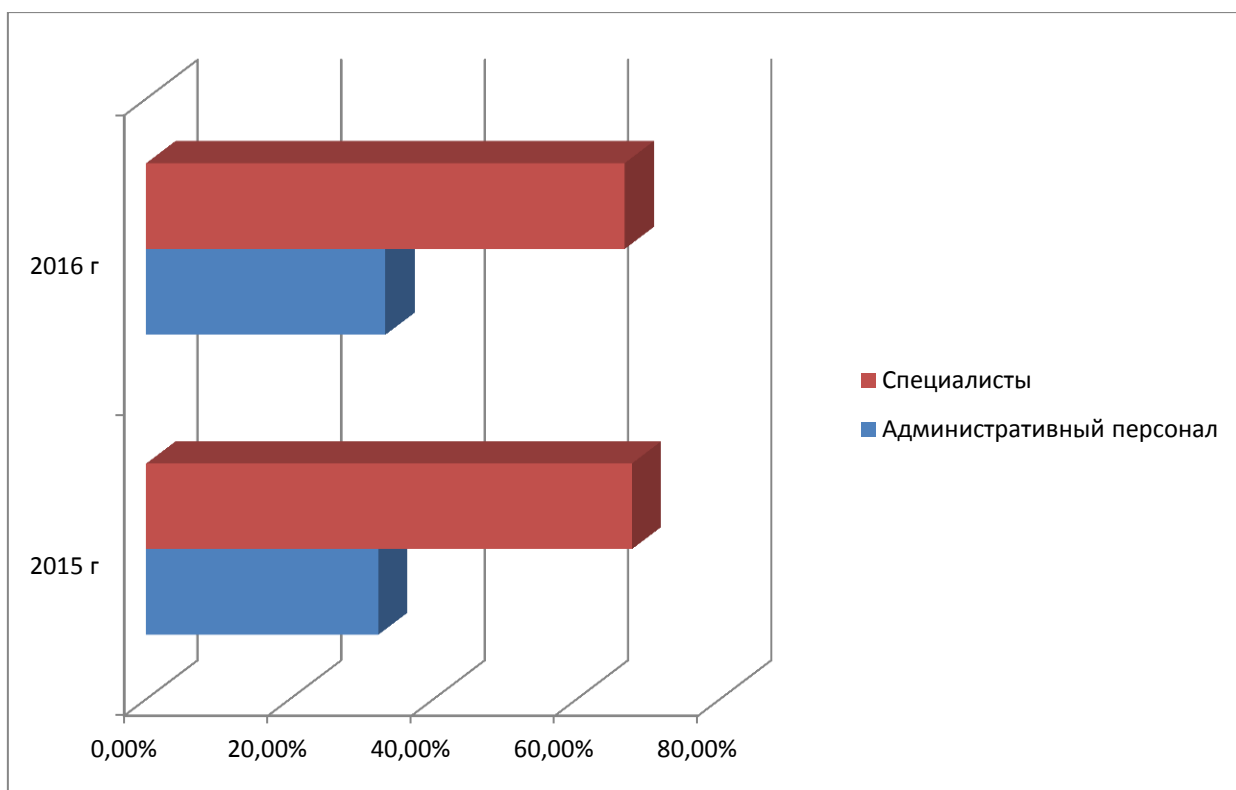


Рис. 7. Квалификационная структура сотрудников организации

Таким образом, в предыдущем и отчетном году в квалификационной структуре персонала преобладает такая группа, как специалисты. Доля данной группы в общей структуре составила: в 2015 году – 67,7% (9 человек), в 2016 году – 66,7% (10 человек). Административный персонал в структуре персонала занимают 32,3% (5 человек) в 2015 и 33,3 % (5 человек) в 2016 годах.

Далее проведем анализ показателей движения кадрового состава (см. таблицу 4)

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала * 100%

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала * 100%

Коэффициент общего оборота. ($K_{об}$) = (количество принятого на работу персонала + количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала * 100%

Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) = численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная численность персонала

Коэффициент постоянства кадров (Кпост) = (среднесписочная численность персонала - количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала * 100%.

Из таблицы видно, что в период с 2015 по 2016 г. численность работников анализируемого предприятия в 2016 году изменилась на трёхсотудников и составила 12 человек.

Коэффициент текучести кадров за 2015 год составил 0,14, % что не превышает критической нормы. В период 2016 года, коэффициент текучести кадров достиг 5%, что считается уже высоким показателем, который в дальнейшем может отразиться на прибыли организации.

Таблица 4

Динамика движения персонала ООО «Скартел»

Показатель	2015 г	2016 г	Отклонение
Среднесписочная численность	15	12	3
Принято в течение года новых работников	3	1	2
Выбыло работников	0	3	- 3
- уход на пенсию, на учебу, в армию	-	-	-
- по собственному желанию	-	3	- 3
- за нарушение дисциплины	-	-	1
Оборот по приёму, %	0,28	0,06	0,22
Оборот по выбытию, %	0,14	0	0,14
Общий оборот, %	0,42	1	0,58
Текучесть кадров, %	0,14	5	-6,86
Коэффициент постоянства кадров, %	0,85	12	11,15

На сегодняшний день, когда рынок труда очень нестабилен, сотрудник той или иной организации старается держаться за своё рабочее место. Окружающая среда постоянно меняется, и любой работодатель обязан под неё подстраиваться, поэтому отсутствие текучести кадров, как таковой фактор, полностью избежать невозможно.

Мы же говорим о ситуации, когда сотрудники настолько привязываются к компании, в которой работают, что абсолютно перестают стремиться к карьерному росту, к смене работодателя.

С одной стороны, людей удерживают подходящие условия работы — финансовые, социальные, наполненность интересным содержанием. А с другой стороны — то, что называется корпоративной культурой. Если людей объединяют общие ценности, то их взаимное притяжение очень сильно. При наличии развитой корпоративной культуры условия работы могут даже на некоторое время отойти на задний план.

Стоит отметить, что за 2015 год процент текучести кадров наблюдается среди сотрудников, так как данную должность занимают в основном студенты, которые не могут адаптироваться в коллективе.

Половая структура организации – это процентное соотношение мужчин и женщин – является ещё одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

В таблице 5 представлена половая структура компании ООО «Скартел».

Таблица 5

Половая структура сотрудников организации

Пол	2015 год		2016 год	
	чел.	% от численности	чел.	% от численности
Мужчины	5	33,3	5	42
Женщины	10	66,6	7	58
Итого	15	100	12	100

По данным таблицы 5, можно сделать вывод, что в компании женщин больше, чем мужчин. В 2015 году на предприятии числилось 5 мужчин, что составляет 33,3% от общей численности сотрудников.

Женщин в предыдущем году числилось 10 человек (66,6%). В 2016 году половая структура осталась на прежнем уровне.

На рисунке 8 представлена половая структура организации.

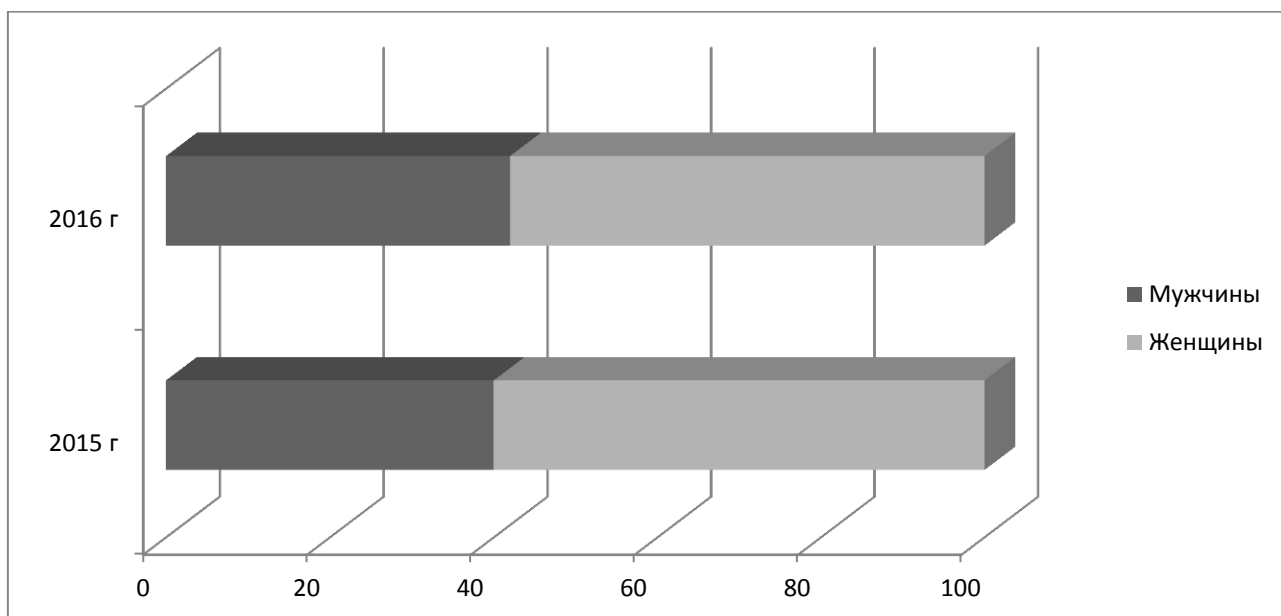


Рис. 8. Половая структура сотрудников организации

Делая вывод из проведенного выше анализа системы управления персоналом, можно сделать вывод, что данное подразделение не справляется с поставленными перед ними задачами. Данный вывод можно сделать,

ссылаясь на высокий коэффициент текучести кадров за период 2016 г., относительно предыдущего периода 2015 г. Так же можно сделать вывод, что на рост коэффициента могут влиять такие факторы, как отбор персонала, адаптационный период, а так же условия труда, на период работы сотрудника от начала его устройства, до его увольнения

2.2. Анализ методов подбора и адаптации персонала в ООО «Скартел»

Руководство ООО «Скартел» основной задачей развития организации выделяет такой фактор, как совершенствование метода отбора и адаптационного периода персонала. Развитие имеющегося персонала, создание все необходимых условий для комфортной работы, создание гибкого графика, внедрение мотивационных программ, программы для развития собственного персонала в области изучения иностранных языков, а также наличие социального пакета.

Отбор реализуется по записям в трудовой книжке потенциального кандидата (учитывается стаж, статья увольнения, места работы и частота их смены). Затем территориальный менеджер или специалист по обучению и адаптации персонала проводит собеседование, целью которого является установление соответствия требованиям, предъявляемым содержания работы, индивидуальных качеств претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

Набор специалистов на вакантные должности в ООО «Скартел» производится в соответствии со штатным расписанием, имеется соответствующий регламент, в котором изложены требования к кандидатам.

Целью отборочного собеседования в ООО «Скартел» является выявление заинтересованности претендента в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен, для ее выполнения. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

- кандидату рассказывается о деятельности организации, внутренней философии, как услуги;
- рассказываются должностные обязанности потенциально работника;
- также на этапе собеседования, выявляются все компетенции потенциального кандидата, которые требуются согласно регламенту для работы в организации;
- стороны, а именно кандидат и работодатель, в лице территориального менеджера, делятся друг с другом обратной связью об ожидаемой работе, разбираются все возможные проблемные ситуации;
- происходит предварительная оценка кандидата, подходит ли он на презентуемую им должность.

Вводя нового сотрудника в должность, территориальный менеджер или специалист по обучению и адаптации персонала напоминают ему основные предъявляемые к нему требования, такие как: должностные обязанности; структура заработной платы и из чего она формируется; мотивационные программы; объяснение системы депремирования; график рабочей смены;

отпуск; выполнение внутреннего распорядка и пунктов трудового договора, оплата больничных.

По результатам собеседования территориальный менеджер или специалист по обучению и адаптации персонала анализируют полученные результаты и принимают окончательное решение. Если кандидат подходит, то он принимается на испытательный срок 3 месяца. Если нет опыта, то назначает приказом наставника, который курирует молодого специалиста на протяжении всего адаптационного периода (испытательного срока) и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу.

При формировании организационной структуры и штатного расписания общество руководствуется трудовым кодексом РФ, Федеральным законом «Об основах охраны труда в Российской Федерации», Положением об управлении персоналом, внутрифирменными приказами и распоряжениями.

При разработке структуры управления особое внимание уделяется оптимизации потока информации, изучению и управлению документооборотом и статистической и бухгалтерской отчетности, а также распоряжений линейного руководства, заказов производства и т. д.

Все торговые точки или другие отделы согласуют свою работу напрямую с территориальным менеджером, или через старшего специалиста.

Во главе находится руководитель, который осуществляет единоличное руководство и контроль. Все функции управления сосредоточены в руках руководителя. Таким образом, в организации возможно достичь единства и четкости распорядительства, согласованности действий руководителя и подчиненных, также присутствует высокая личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности.

В тоже время, предъявляются высокие требования к руководителю, который должен иметь соответствующую квалификацию, опыт и знания в области управления.

Основными целями управления персоналом являются:

- обеспечение организационных структур персоналом, профессионально подготовленным к выполнению задач, стоящих перед управлением;
- рациональное управление профессиональным опытом персонала – важнейшим и ценнейшим капиталом любой организации;
- создание должностных структур, обеспечивающих возможности для реализации достигнутого опыта персонала и формулирующих благоприятные условия для реализации творческого потенциала человека и его карьерного роста.

В данной организации проводилось анкетирование персонала (Приложение 4). Определим, существует ли адаптация в организации. В анкетировании, принимали участие 10 работников организации.

Оформим результаты исследования в таблице 6.

Таблица 6

Адаптация персонала ООО «Скартел»

Вопрос	Количество сотрудников	Доля, %
Сколько времени занимает Ваша адаптация к новому рабочему месту?		
-адаптация заняла не больше 1 месяца	4	40,0
-более 2 месяцев	3	30,0
Трудности, с которыми Вы столкнулись в период адаптации?		
- должностные обязанности	1	10,0
-адаптация к корпоративной культуре	2	20,0
-условия труда	3	30,0
Почему именно эти трудности Вы выделили?		
- Работа в режиме многозадачности	2	20,0
-Разница в возрасте по отношению ко всему коллективу	2	20,0
Смогли ли Вы найти решения возникших перед Вами трудностей?		
-нет	3	30,0
-да	7	70,0
На каком этапе адаптационного периода Вы осознали, что уже владеете нужными навыками и компетенциями, для полноценного выполнения своих должностных обязанностей?		
- первый месяц адаптационного периода	3	30,0
-освоение навыков и компетенций потребовало больше месяца	4	40,0
Какие факторы или инструменты помогли вам во время адаптационного периода?		
-помощь коллег	10	100,0
-другое	0	0
Часто ли вам приходилось менять вид деятельности во время адаптационного периода?		
-1-2 раза	4	40,0
-ни разу	1	10,0

На первый вопрос - «Сколько времени занимает Ваша адаптация к новому рабочему месту?»: четыре человека ответили, что для них освоение

нового рабочего места заняло не более одного месяца всего адаптационного периода, а три человека ответили, что освоение рабочего места заняло у них два месяца и более.

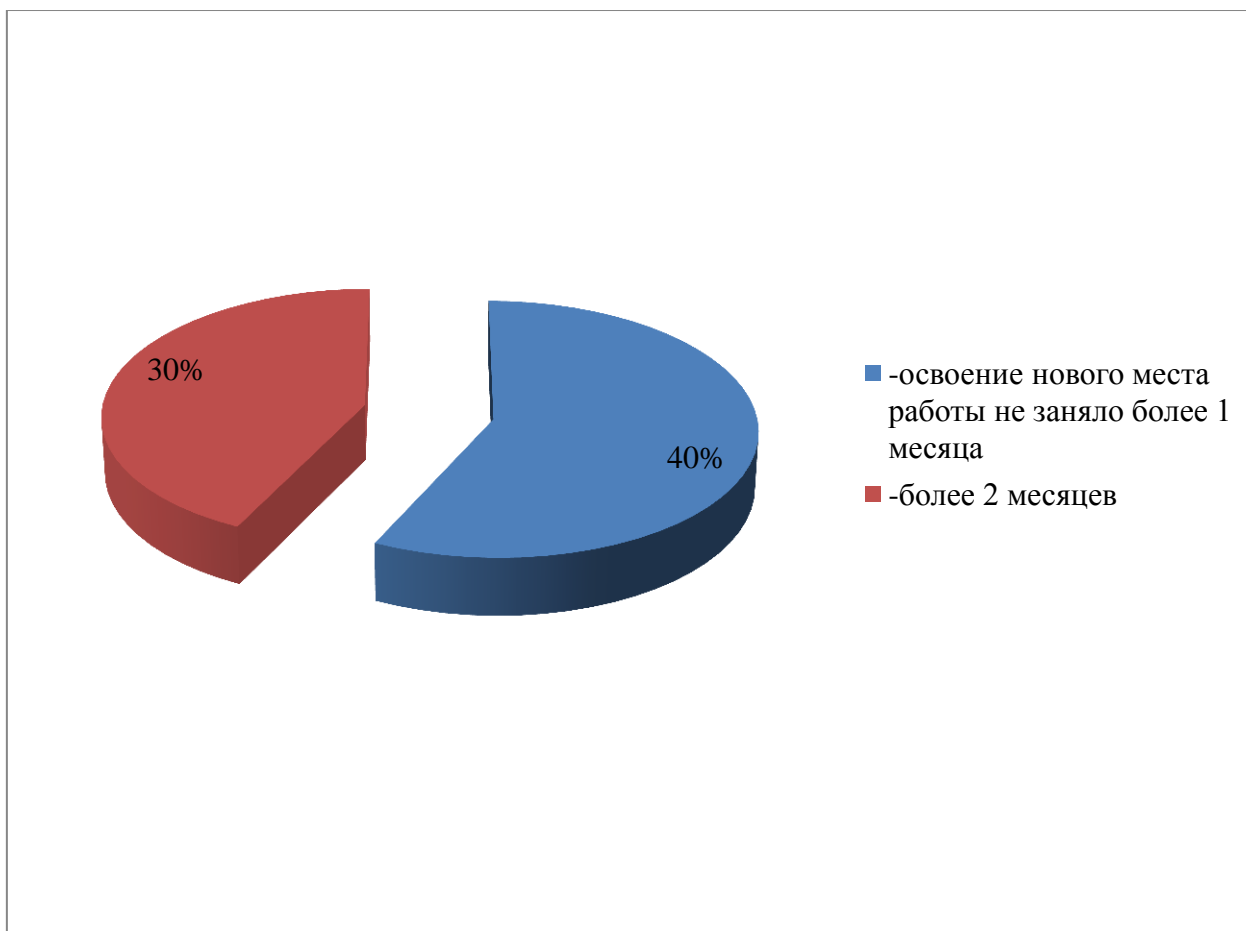


Рис. 9. Сколько времени занимает Ваша адаптация к новому рабочему месту

Исходя из полученной информации, можно сделать вывод, что периода освоения нового рабочего места во время адаптационного периода персонала, зависит от возраста сотрудника. Люди, возраст которых не превышал 26 лет, ответили, что этот этап занял у них не более одного месяца, а все, кто ответил, что освоение заняло у них два месяца, или более, являлись более взрослыми людьми.

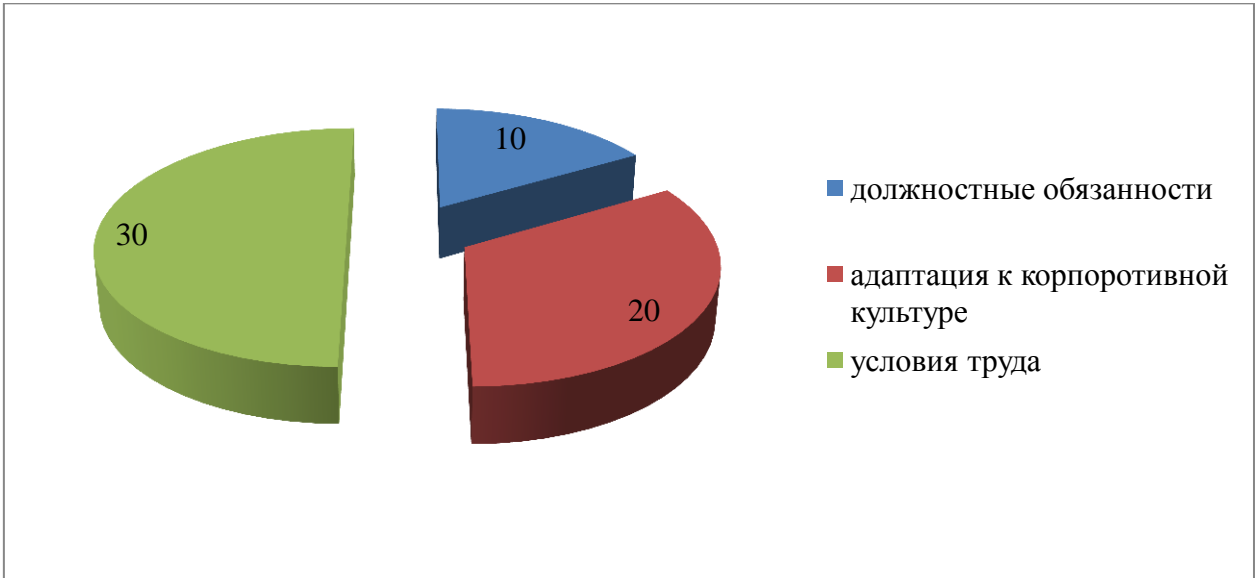


Рис. 10. Трудности, с которыми Вы столкнулись в период адаптации

На вопрос: «Трудности, с которыми Вы столкнулись в период адаптации?», участники анкетирования ответили по-разному. Кто-то тяжело осваивал предъявляемые им должностные обязанности, кто-то столкнулся с трудностью восприятие существующей корпоративной культуры, а для кого-то трудность выступила в виде условий труда, предлагаемые сотруднику.

На вопрос: «Смогли ли Вы найти решения возникших перед Вами трудностей?», сотрудники ответили не единогласно, но большинство ответили, что смогли найти решение самостоятельно. Остальные, за счет нехватки опыта, знаний, нужных навыков, не смогли самостоятельно найти решение той или иной трудности. Решение находилось только тогда, когда сотрудник обращался к коллегам, наставникам, руководителю.

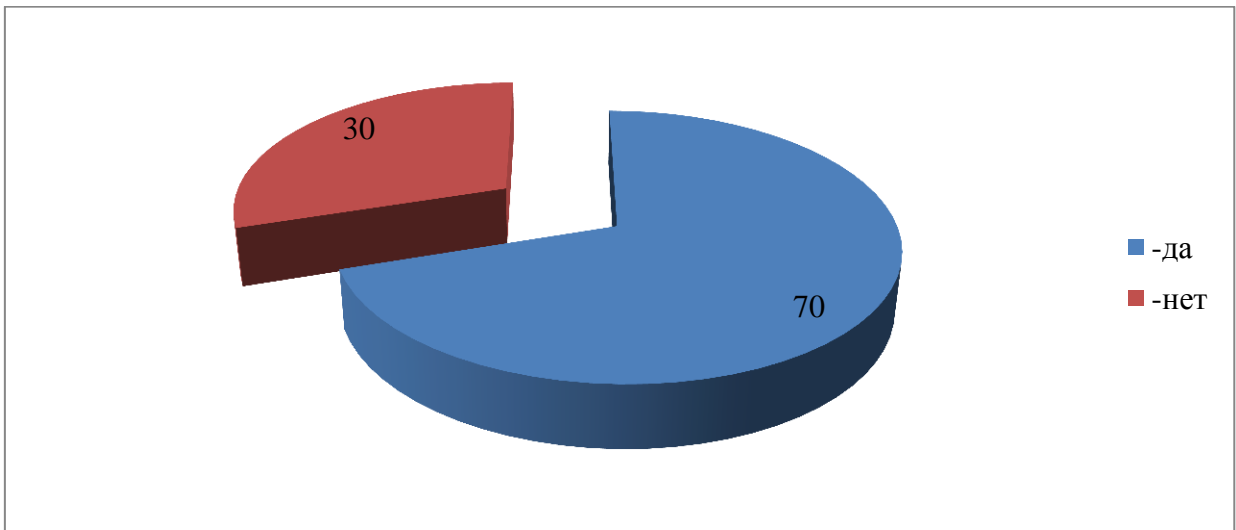


Рис. 11. Смогли ли Вы найти решения возникших перед Вами трудностей

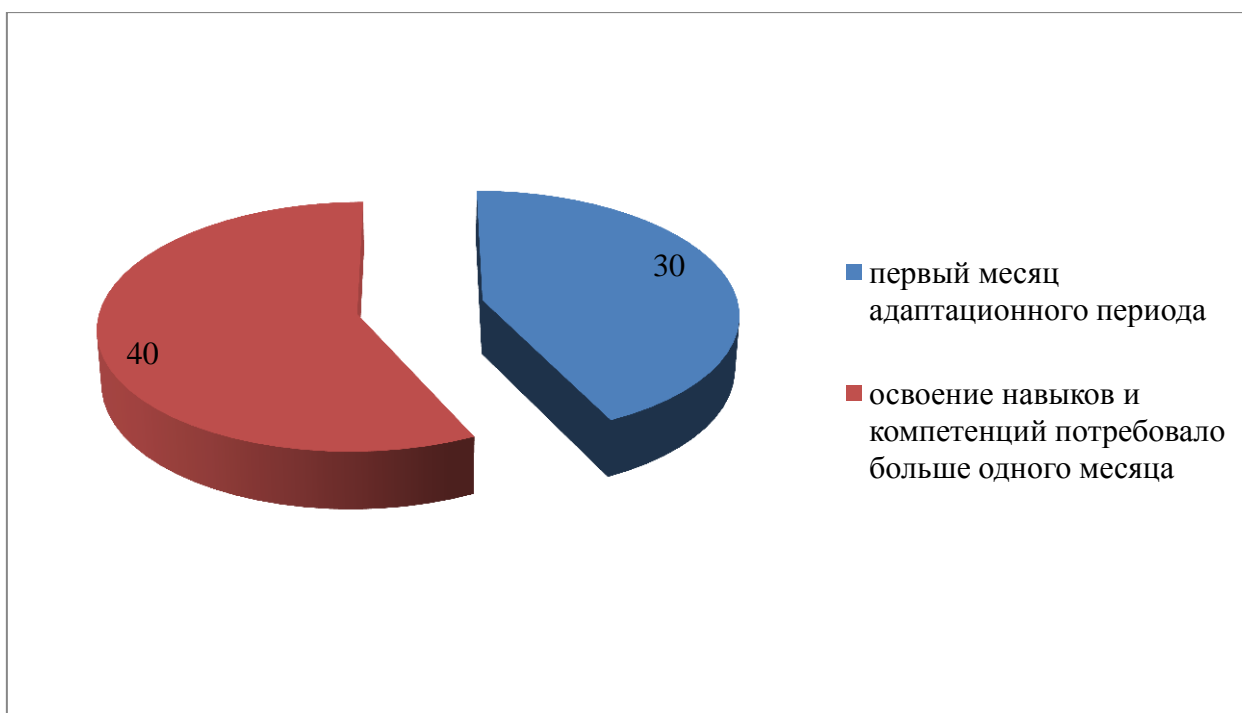


Рис. 12. На каком этапе адаптационного периода Вы осознали, что уже владеете нужными навыками и компетенциями, для полноценного выполнения своих должностных обязанностей

В вопросе об осознания того, на каком этапе адаптационного периода сотрудник осознал, что уже владеет нужными навыками и компетенциями, для полноценного выполнения своих должностных обязанностей, мнения разошлись. Кому-то потребовался один месяц или меньше, а кто-то не смог освоить нужные ему компетенции за два месяца адаптационного периода.

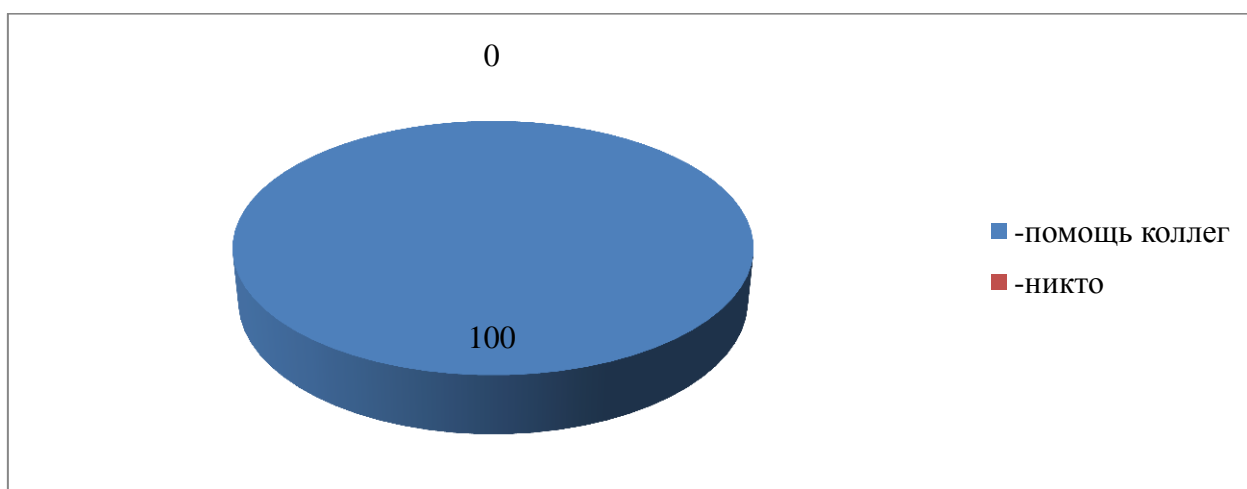


Рис. 13. Какие факторы или инструменты помогли вам во время адаптационного периода

Отвечая на вопрос, какие факторы или инструменты помогли вам во время адаптационного периода, все участники анкетирования ответили единогласно, что когда у них возникали какие-либо вопросы, самым эффективным выходом методом, они считали обратиться за помощью к коллеге.

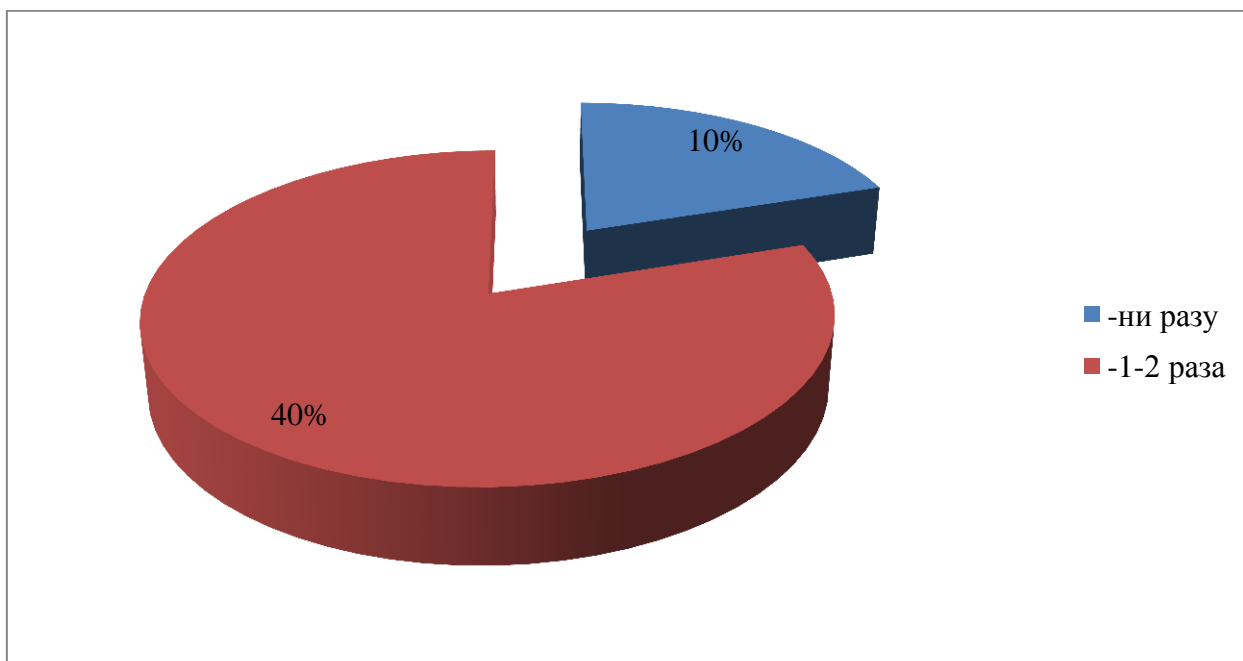


Рис. 14. Часто ли вам приходилось менять вид деятельности во время адаптационного периода

Ответы анкетирруемых показали, что все, что касалось условий труда, должностные обязанности, предъявляемые сотрудникам, вызывали отрицательные эмоции, однако были и положительные моменты, в виде помощи со стороны руководителя, коллег, хорошо выстроенные отношения с коллективом, однако эффективность результата так и получилось.

Система управления персоналом как комплекс определенных функций по руководству персоналом осуществляется инспектором по кадрам. ООО «Скартел» как и любая другая организация, осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию.

В таблице 2.7. представлены основные методы управления персоналом.

Таблица 7

Методы управления персоналом, применяемые ООО «Скартел»

Метод	Содержание
-------	------------

Системный	Любой объект системы управления, выступает в совокупности элементов, которые применяются в управленческой деятельности
Комплексный	Данный метод в комплексе учитывает психологические, экономические и социальные аспекты управленческой деятельности
Интеграционный	Здесь учитываются взаимосвязи между элементами системы управления и другими отдельными подсистемами, участвующих в деятельности организации, взаимосвязи между горизонтальными и вертикальными уровнями управления, а также между отдельными стадиями жизненного цикла объекта управленческой деятельности
Маркетинговый	Решение различных управленческих задач, связанных с потребителем и его спросом
Функциональный	Реализация процесса управления в совокупности всех функций, которые предъявляются для выполнения различным кадровым подразделениям
Динамический	Процесс управления рассматривается с перспективой развития персонала, рассчитанный на 5–10 лет, проводится анализ перспективного диалектического развития, также учитываются причинно-следственные связи, которые будут учитываться в развитии персонала
Процессный	Все функции управления, которые обусловлены и взаимосвязаны, представлены как комплекс взаимосвязанных действий
Нормативный	Каждая подсистема управления нормативно обусловлена, что повышает эффективность и саму реализацию управленческой деятельности
Административный	Все функции, обязанности и права указываются в нормативных актах той или иной организации
Поведенческий	Оказание помощи государственному служащему в осознании своих возможностей, способностей на основе применения научных методов управления
Ситуационный	Пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией

Система управления персоналом как комплекс определенных функций по руководству персоналом в службе по управлению кадрами существует, т.к. как и любая другая организация ООО «Скартел» осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию. Функции персонал-менеджмента сосредоточены в отделе кадров и распределены

между начальниками отделов.

Объектом управления ООО "Скартел" являются работники организации (продавцы – консультанты, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Объектом управления может выступать как отдельно взятый работник, так и их совокупность, являющаяся трудовым коллективом. К такой совокупности может относиться как весь персонал организации, так и сотрудники отдельных подразделений (магазин, отдел).

Субъектами управления выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом. К ним относятся руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности.

На этапе отбора персонала руководство ООО "Скартел" выявляет факторы, определяющие уровень соответствия персонала структуре квалификационных требований. Диагностическая оценка персонала имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков работников, препятствующий достижению ими требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Подходы к оценке рабочей деятельности различны. С одной стороны, делается акцент на саму работу как деятельность, осуществляемую во времени по определенной технологии, а с другой - акцент на работника и выявление требований, предъявляемых работой к социально-психологическим характеристикам личности, знаниям, умениям, навыкам.

В целом можно заключить, что руководство ООО "Скартел" уже построило свою определенную систему управления персоналом, отбора и его адаптационного периода.

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию методов отбора и адаптационного периода на предприятии

3.1. Рекомендации по совершенствованию отбора и адаптации персонала в ООО «Скартел»

Рассмотрим ряд конкретных мероприятий по совершенствованию отбора и адаптационного периода персонала, которые могли бы улучшить функционирование системы отбора, адаптационного периода и переподготовки кадров ООО «Скартел» в целом. В частности, необходимо рассмотреть следующие мероприятия (рисунок 3.1.).

Эффективность проведения мероприятия по отбору персонала и его адаптационного периода во много зависит от метода и инструментов, применяемых при его реализации. Поэтому целесообразно будет рассмотреть следующие мероприятия:

1. Анализ применяемого мероприятия, выявление его эффективности, и его совершенствование, либо внедрение нового метода.

К проведению мероприятий привлекаются ведущие специалисты организации.

2. Методические совещания организуются и проводятся для старших специалистов, которые будут вовлечены в процесс отбора и адаптационного периода персонала. Главными вопросами, которые должны будут выноситься на совещание, являются: структура метода отбора и адаптационного периода персонала, его эффективность, то есть каких кадров мы получаем на выходе, после реализации мероприятия; сопровождение стажера на период его адаптационного периода.

Анализируя кадровый потенциал и имеющийся персонал организации, собрав обратную связь, можно сделать выводы, что при трудоустройстве в компанию, каждый второй сотрудник организации не имел полной и прозрачной картины своего будущего рабочего места. При трудоустройстве в организацию использовался метод отбора - собеседование, где задавались стандартные вопросы, которые минимально выявляли имеющиеся компетенции кандидата на ту или иную должность. Не существовало чётко выстроенного адаптационного периода, где только что устроившийся сотрудник мог полностью развивать свой потенциал, или развивать свои потенциальные зоны роста.

Исходя из выше сказанного, предлагается внедрение нового метода отбора персонала – «ассесмент – центр». Данный метод используется уже во многих крупных компаниях, где для каждой должности разработано свое мероприятие (ассесмент-центра), где предлагаются различные презентации, заранее смоделированные ситуации, в которые погружается кандидат во

время процесса его отбора, что помогает более чётко рассмотреть его с разных сторон. Также данный метод подразумевает проведение бизнес-игр, где также кандидат показывает свои сильные и слабые стороны, показывает свое поведение, как он будет реагировать на ту или иную ситуацию, которая может произойти во время рабочего процесса. Также данный метод может включать в себя проведение тестирования по уже имеющимся знаниям у кандидата, так и по тем знаниям, которые кандидат получил вовремя ассессмент – центра. Здесь сразу можно будет увидеть одну из самых важных компетенций, которой должен обладать не только кандидат, который претендует на ту или иную должность в компании ООО «Скартел», но и другую любую организацию, это способность его обучаемости. Еще одним из не мало важных инструментов, может выступать разборка различных кейсов, которые могут встречаться у кандидата, когда он уже будет являться полноценным сотрудником организации. По итогу проведения ассессмент – центра и всех инструментов, которые в нем использовались, проводится анализ действий кандидата и результаты всех выполненных им заданий, которые предлагалось ему пройти вовремя ассессмент - центра, и принимается окончательное решение о его принятии на работу или испытательный срок. Данный метод отличается от собеседования своим наполнением, временем проведения и квалификацией специалиста, который будет проводить данное мероприятие по отбору персонала.

В связи с тем, что в исследуемой организации отсутствует документ, который регламентирует процессы внутрифирменного подбора и адаптации сотрудников, ООО «Скартел» рекомендовано разработать Положение «Об организации внутрифирменного подбора и адаптации». Данное положение будет регламентировать не только метод, который будет использовать при отборе персонала, он также чётко опишет мероприятия, которые будут предложены кандидату во время его адаптационного периода. В данном документе будет описан процесс отбора кандидатов на должность продавца – консультанта, описываться мероприятие реализации данного метода, а именно полностью прописан новый внедряемый метод «ассессмент-центр», где будут указаны мероприятия, время проведения, компетенции, за счет которых будет отбираться кандидат. Данный документ будет разрабатываться и реализовываться сотрудниками ООО «Скаретл», что позволит уменьшить издержки по его созданию и реализации. Будет прозрачная политика отбора и адаптационного периода, где все потенциальные сотрудники будут знать, какими критериями должны они обладать, как политика и философия существует внутри компании, какие должностные инструкции будут к ним предъявляться на период адаптационного периода, и после аттестации на вышестоящую должность.



Рис. 15. Мероприятия по совершенствованию отбора и адаптационного периода персонала

Основной целью такого документа является создание системы возмещения расходов на всем категориям сотрудников, участвующих в процессе отбора нового персонала и его адаптационного периода.

Основными принципами данного мероприятия являются:

- обеспечение ООО «Скартел» высококвалифицированными кадрами;

– возможность выступления в роли инициатора проведения ассесмент - центра, обучение кандидата и его сопровождения на период его адаптационного периода;

– возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения кандидата в зависимости от опыта работы, типа обучения;

– появление гарантий для организации со стороны сотрудника по отработке.

Положение «Об организации внутрифирменного подбора и адаптации» предоставляет возможность персоналу выступать инициаторами обучения, организации мероприятия по отбору персонала, путем подачи заявки в установленной форме.

Анализ подбора и адаптации персонала ООО «Скартел» показал, что потребность в обучении выявляется не полно из-за того, что информационными источниками выступают заявки руководителей. Такой метод вносит ограничения в выявление потребностей, для более полного учета различных факторов, необходимо использовать дополнительные пути получения информации о необходимости обучения, а именно: проведение анкетирования руководителей; организация сбора заявок на обучение по инициативе сотрудников.

Анализ подбора и адаптационного периода персонала ООО «Скартел» показал, что эффективность применяемого метода отбора персонала не дает желаемого результата после его реализации. Данный метод отбора вносит ограничения в полный анализ потенциального сотрудника, применяемый метод не даёт полностью выявить все нужные компетенции, которые предъявляются кандидату для его будущей эффективной работы. Чтобы полностью выявить все компетенции сотрудника, приходится это делать уже в полях, где сотрудник может оказаться не готовым для данной работы, или не обладать нужными компетенциями.

План - график внедрения предлагаемых мероприятий представлен в таблице 9.

Таблица 8

План-график реализации мероприятий по организации внутрифирменного обучения персонала ООО «Скартел»

Мероприятие	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо / Исполнители
Разработка доп. Коэффициента по мотивации, который будет включаться в заработную плату	1 месяц	Территориальный менеджер

Разработка и утверждение положения «Об организации внутрифирменного подбора и адаптации»	1 месяц	Территориальный менеджер / Специалист по обучению и адаптации персонала
Согласовать и утвердить методику предоставления оплаты обучения персонала за счет организации.	1 неделя	Специалист по обучению и адаптации персонала
Подготовить и подписать приказ о введении политики субсидирования обучения.	1 неделя	Генеральный директор / Специалист по обучению и адаптации персонала
Разработка системы заявок об обучении персонала и адаптационного периода	1 неделя	Территориальный менеджер
Коррекция положения «Об организации внутрифирменного подбора и адаптации»	1 неделя	/ Старший специалист продаж и обслуживания
Выявить потребность в обучении	1 месяц	Старший специалист продаж и обслуживания
Составить и согласовать план по обучению	2 недели	Старший специалист продаж и обслуживания
Утвердить план по отбору и адаптации	3 рабочих дня	Территориальный менеджер / Специалист по обучению и адаптации персонала
Составить проект бюджета на год по проведению мероприятий по отбору	1 неделя	Территориальный менеджер / Специалист по обучению и адаптации персонала
Согласование бюджета	3 рабочих дня	Территориальный менеджер / Директор Макрорегиона Сибирь

Организовать сбор и обобщение заявок – заявлений на обучение	1 неделя	Специалист по обучению и адаптации персонала
Контролировать исполнение бюджета и плана по подбору и адаптации	постоянно	Специалист по обучению и адаптации персонала

Для внедрения данного мероприятия, необходимо разработать набор внутренних документов, которые будут регламентировать организацию процесса по отбору и адаптации персонала, утвердить данный документ. Основными участниками, которые будут принимать участие в создании данного документа, будут являть специалисты по обучению и адаптации персонала, а также старшие специалисты отдела продаж и обслуживания. Компетенции именно этих людей больше всего помогут составлению данного документа, для его максимальной эффективности. Территориальный менеджер будет следить за реализацией данного мероприятия, которое рассчитано на 3 месяца.

Рассмотрим программу организации внутрифирменного обучения ООО «Скартел» в таблице 9.

Таблица 9

Программа организации отбора персонала ООО «Скартел»

Наименование операций	Исполнители	Затраты в год, руб.	Необходимая информация
Разработка политики субсидирования	Территориальный менеджер	12000	Внутренняя политика
Составление графика и списка сотрудников, которые будут принимать участие в мероприятии	Специалист по обучению и адаптации персонала	10000	Регламент
Составление базы курсов, тренингов, программы для ассесмент центра	Специалист по обучению и адаптации персонала	-	Анкетирование сотрудников
Анализ рынка труда и его потребностей	Менеджер по управлению персоналом	15000	Регламент

Составление плана-графика реализации мероприятия	Территориальный менеджер	10000	Регламент
Размещение вакансий	Старший специалист отдела продаж и обслуживания	-	Регламент
Данные по потребности в проведении ассессмент-центра	Специалист по обучению и адаптации персонала	-	Указ ТМ-а
Составление бюджета для проведения мероприятий по отбору и адаптации	Территориальный менеджер	-	Регламент
Учет сотрудников, нуждающихся в обучение	Специалист по обучению и адаптации персонала	-	Регламент
Внедрение онлайн ресурса по дополнительному обучению	Специалист по обучению и адаптации персонала / Территориальный менеджер	28000	Регламент
Окончательное утверждение плана-графика и бюджета мероприятий	Менеджер по управлению персоналом, начальники отделов	-	Регламент
ИТОГО расходы		103 000	

Для реализации мероприятий должны быть определены сотрудники, исходя из структурных подразделения, для более удобной коммуникации и сокращение затрат для создания дополнительных каналов коммуникации. Функции должны чётко исполняться, согласно плану-графику, соблюдая все сроки и границы ответственности каждого отдельного мероприятия. Стоимость, определяется согласно почасовой заработной платы сотрудников, принимающих участие в организации мероприятия.

Территориальный менеджер совместно со специалистом по обучению и адаптации согласовывает план-график с Директором Макрорегиона.

Расходы на проведения мероприятий складываются из множества показателей. Ассессмент – центры и мероприятия адаптационного периода

слишком сложно планировать и бюджетировать, так как их время проведения и их участники заранее не известны. Сроки, программы и условия проведения подобных мероприятий обычно становятся известны не более чем за 1-3 недели до их проведения.

Ценообразование проведения мероприятия будет складываться из почасовой ставки сотрудников, который будут участвовать в организации мероприятия. При бюджетировании таких мероприятий необходимо исходить из определения их объема.

Таблица 10

Планируемые затраты на внутрифирменное обучение для проведения отбора и адаптации персонала ООО «Скартел»

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Обучение сотрудников проведения ассесмент - центра	10	1500	15000
Усиление программы адаптации и обучения молодых специалистов	5	1500	7500
Итого	15	-	22500

В данном случае недостаточно составить правильный бюджет, необходимо еще уметь организовать его реализацию и контроль исполнения. Контролировать затраты на организацию мероприятия по отбору и адаптации персонала необходимо раз в месяц, где будет запрашиваться обратная связь у организаторов ассесмент – центра и специалистов, которые сопровождают стажеров во время адаптационного периода. Контроль затрат на обучение должен быть организован отделом бухгалтерского учета ООО «Скартел» в рамках системы управления управленческого учета на основании платежных документов.

Также обратим внимание на новый вид приема на работу – хедхантинг.

Существующий рынок труда, где соискатели предлагают себя как специалиста на ту или иную должность, не может полностью обеспечить ту или иную организацию квалифицированным персоналом. Данный процесс сильно затормаживается дополнительными функциями, такими как:

рассмотрение резюме, которые подходят по нужным нам компетенциями, собеседование по телефону, налаживание коммуникаций по поводу организации встречи для проведения ассессмент – центра. Все это отнимает много времени, которое компания может использовать более эффективно.

Актуальность данной проблемы существует не только в ООО «Скартел», но и во многих организациях, которые нуждаются в готовых квалифицированных специалистах. Существует ещё один метода, которые поможет избавиться от всех вышеперечисленных проблем – это headhunting (хэдхантинг). Данный метод представляет собой привлечение специалистов из других организаций, которые либо уже разместили своё резюме, либо привлекаются путём переманивания.

Профессионалы, высококвалифицированные сотрудники – опора каждой компании. За их счет она развивается, обходит конкурентов и добивается успеха. Поэтому именно эти люди становятся объектом внимания хедхантеров, или «охотников за головами». Ценным кадрам предлагают перейти в другую компанию, заманивая высокими компенсациями, лучшими условиями, амбициозными проектами.

Квалифицированные специалисты, это главный ресурс, в котором нуждается любая организация, для её эффективного функционирования. Именно за счет квалификации специалистов строится работа организации, её конкурентоспособность, и конечный эффективный результат её деятельности. Поэтому высококвалифицированные специалисты находятся под постоянным внимание людей, которые занимаются услугами хэдхантинга. Происходит постоянный мониторинг высококвалифицированных кадров, которые требуются в ту или иную организацию. Если специалист полностью подходит под все критерии, в которых нуждается компания заказчик, хэдхантинговой компанией запускается процесс переманивания специалиста, предоставляя ему более интересные предложения, карьерный рост, развитие компетенций и другое.

До настоящего времени, услуги хэдхантинга не использовались, и данным методом специалисты не привлекались. Однако в сложившейся ситуации, когда организация нуждается в высококвалифицированном персонале, данный метод отбора и привлечения персонала является актуальным.

Услуги хэдхантинга реализуется путем составления резюме вакантной должности, которая организация предъявляет к своему соискателю. После чего, соискатель может откликнуться на данную вакансию, предварительно уже понимая, есть ли у него те компетенции и навыки, которые к нему будут предъявляться. После анализа вакансии соискателем, он связывается со специалистами, которые рассказывают ему о его потенциальной работе, приглашают на собеседование, где компания, предоставляющая услуги хэдхантинга оценивает кандидата, и предварительно оценивает.

Анализ неэффективного отбора и адаптационного периода персонала показал, что возможным решение данной проблемы можно решить

привлечением специалиста данной сферы, на должность директора отдела кадров и отбора персонала. Данной проблеме не уделяется должное внимание, поэтому как альтернатива, было предложено открыть данную вакансию в организации.

Для решения внедрения того или иного метода отбора персонала, нужно предварительно рассчитать затраты на его реализацию, сколько обойдется каждый из методов и какой результат от каждого из методов даст более эффективный результат.

Таблица 11

Способы поиска сотрудников и затраты по ним

№	Вакансия	Способ	Метод	Примерные затраты
1	Директор по персоналу	Собственный подбор	Подбор через сайты	3000-размещение одной вакансии на сайте 35000-ЗП специалиста директора по персоналу.
2	Хедхантер	Кадровое агентство	Прямой поиск у конкурентов	25-30% от годового дохода сотрудников

Потребность данной процедуры возникла из-за того, что на протяжении долго времени эффективность отбора персонала не давала положительного результат в отношении поиска кандидатов на должность продавца – консультанта и другие, и по настоящее время улучшить её не получается.

Для эффективной работы по поиску и привлечению высококвалифицированных специалистов, необходимо создание отдельного направления по работе в данном сегменте. Именно услуги рекрутинга и хэдхантинга, по нашему мнению, помогут исправить сложившееся положение в ООО «Скартел».

На данный момент, на рынке труда наблюдается высокая конкуренция в области привлечения и найма высококвалифицированных специалистов. Здесь и приходит понимание, что эффективность в функционировании организации происходит за счет привлечения компетентных специалистов.

Для мотивации имеющихся специалистов, и тех людей, которые находятся на рынке труда в форме соискателей, именно услуги хэдхантинга поддерживают мотивацию к развитию и самореализации в плане карьерного роста и продвижения своей кандидатуры.

Работодатель заинтересован, с одной стороны, в привлечении более высококвалифицированных специалистов, а с другой стороны они также заинтересованы в сохранении уже имеющихся кадров. Для работодателя это служит стимулирование работы своих сотрудников, разработки различных систем мотивации, повышения их мотивации.

Тенденция глобализации, работа компаний на региональном, федеральном и мировом уровне ведут за собой спрос в конкурентоспособных специалистах, для укрепления не просто кадрового потенциала своей организации, а укрепления конкурентоспособности организации, по отношению к другим компаниям. Здесь можно сказать, что хэдхантинг даёт специалистам возможность развития в области собственных компетенций, так и развитию компании.

Факторами, препятствующими уходу человека из компании, являются современная мотивационная политика компании и совершенствование корпоративной культуры.

Одним из факторов, который мотивируют специалиста не уходить из компании, является политика организации в области мотивации своих сотрудников, создание благоприятной корпоративной культуры.

Для эффективного функционирования персонала, нужен не только эффективный метод отбора персонала, но и правильно выстроенный адаптационный период, для обеспечения лояльности кадрового состава, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью организации.

Адаптационный период в ООО «Скартел» предлагает собой стажировку в течение трёх месяцев, где стажёру назначается наставник и предлагается работа по тетрадки «наставничества». Там, стажёр, вместе со своим наставником, разбирает весь нужный материал, который понадобится ему в последующей работе. В книге наставничества прописываются задания, которые нужно выполнить стажёру в адаптационный период. Выстраивается, чётка структура их выполнения, план – график, по выполнению все заданий, точки контроля, для понимания наставником прогресса обучения и адаптации стажёра. По завершению заполнения тетради наставничества и выполнения всех заданий, которые в ней представлены, стажёру предлагается пройти итоговый тест, где будут проверены все его накопленные знания, который он освоил за весь адаптационный период.

Также адаптационный период включает в себя проведения тренингов и полевых обучений, где он практическим методом осваивает нужные ему знания, умения и компетенции.

3.2. Расчет социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий по обучению и развитию карьеры персонала в ООО «Скартел». Целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 7%. Реализация проекта по совершенствованию внутрифирменного обучения позволит повысить мотивацию специалистов и, таким образом, текучесть кадров может снизиться.

Предложенное мероприятие, по совершенствованию метода отбора и адаптации персонала, по оценки экспертной комиссии увеличит годовую выручку на 25%. Такие выводы делаются, опираясь на мировую практику внедрения и совершенствование данного метода и адаптационного периода.

Рассчитаем рост выручки организации:

$V = 604,72 / 100 * 25 = 151,18$ (сумма роста выручки организации, за счет внедрения мероприятия).

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$P = 151,18 - 125,50 = 28,68$ (Мероприятие по обучению сотрудников так же положительно повлияет на уровень профессиональных навыков, за счет чего повысится качество работы).

Экономический эффект от реализации данного мероприятия равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что реализация предлагаемого мероприятия является эффективным. Расчет экономической эффективности приведен в таблице.

Таблица 12

Экономическая эффективность по созданию системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Скартел», тыс. руб.

Показатель	До реализации мероприятия	После реализации мероприятия	Экономический эффект
Выручка от продаж, услуг	604,7	755,9	151,18
% Текучки кадров	7	3,8	4,19

Экономия средств	151,18	125,5	28,68
------------------	--------	-------	-------

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Стоимость организационных мероприятий после первого года снизится, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, потребуется только текущий контроль исполнения планов и внесение корректировок.



Рис. 16. Расчет экономической эффективности по созданию системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации сотрудников ООО «Скартел», тыс. руб.

Таким образом, целесообразность внедрения мероприятия подтверждается проведенной оценкой экономической эффективности.

Были выявлены положительные социальные эффекты от реализации данного мероприятия:

- повышение производительности труда и уровня мотивации сотрудников;

- реализация и развитие индивидуальных способностей персонала;

- повышение конкурентоспособности персонала;

- обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;

- формирование положительного имиджа предприятия; обеспечение стабильной занятости.

Заключение

В организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно. Управленческие решения принимаются в ситуациях:

- возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;

- необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;

- необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные:

- на восстановление контроля за ходом событий;

- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;

- использование открывшихся возможностей.

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения.

В рамках данной дипломной работы анализу подлежит торговое предприятие ООО «Скартел», имеющий следующий юридический адрес: Россия, г. Красноярск, ул. Взлетан, д. 57.

Анализ персонала показал, что в трудовой коллектив входят люди с высшим, средне специальным и средним образованием. Количество человек с общим средним образованием осталось неизменным. Количество человек с высшим образованием увеличилось на одного человека, а количество работников со средним специальным образованием осталось на прежнем уровне. Уровень образования оценивается как средний, поскольку большинство персонала имеют среднее специальное образование, лишь управленческий персонал и инженерно-технический имеют высшее образование.

Руководство организации одной из самых главных программ своего развития ООО «Скартел» выделяет фонд своих трудовых ресурсов.

Забота о персонале, создание необходимых условий труда, разработка гибкого рабочего времени, структуры заработной платы, системы различных льгот, наличие социального пакета.

Набор специалистов на ООО «Скартел» производится, в соответствии с должностями штатного расписания имеет соответствующую инструкцию, в которой изложены требования к кандидатам. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата (учитывается стаж, статья увольнения, места работы и частота их смены). Затем начальник отдела кадров проводит собеседование, с

целью которого является установление соответствия требованиям, предъявляемым содержанием работы, индивидуальных качеств претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

Система управления персоналом как комплекс определенных функций по руководству персоналом в службе по управлению кадрами существует, т.к. как и любая другая организация ООО «Скартел» осуществляет набор персонала, его развитие и обучение, адаптацию и мотивацию. Функции персонал-менеджмента сосредоточены в отделе кадров и распределены между начальниками отделов.

Качество подготовки квалифицированных работников во многом зависит от уровня методической работы, которая должна организовываться отделом подготовки кадров. Поэтому целесообразным будет следующее мероприятие - проведение методической работы в различных организационных формах.

В дипломной работе рассмотрены мероприятия по отбору и адаптации персонала. Основными принципами отбора и адаптации персонала являются:

- обеспечение ООО «Скартел» высококвалифицированными кадрами;
- возможность выступления в роли инициатора проведения мероприятия по отбору персонала и его адаптационного периода;
- разработка Положения «Об организации внутрифирменного подбора и адаптации», которое будет четко регламентировать метода отбора персонала и его адаптационный период;
- появление гарантий для организации со стороны сотрудника по отработке.

Можно сделать вывод, что после внедрения предложенных мероприятий, по совершенствованию метода отбора и адаптации персонала были выявлены следующие положительные социальные и экономические эффекты: повышение производительности труда и уровня мотивации сотрудников; реализация и развитие индивидуальных способностей персонала; повышение конкурентоспособности персонала; обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой; формирование положительного имиджа предприятия; обеспечение стабильной занятости.

Список использованной литературы

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
23. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.

24. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

25. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
34. Кустов, В.Н. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организаций по оптовым продажам: Диссертация на соискание ученой степени/В.Н.Кустов. – М.,2013. – 200 с.
35. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
36. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
37. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
38. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
40. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
41. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
42. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
43. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.

44. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.

45. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

46. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

47. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

48. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения олимпиадное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

Показатели оценки адаптации

Виды адаптации	Объективные показатели	Субъективные показатели
<p>Психофизиологическая</p> <p>хорошо, чтобы Денис не ругался.</p>	<p>Удельный вес фазы устойчивой работоспособности, в общем времени работы;</p> <p>Показатели физиологических сдвигов в организме: (время реакции человека на различные раздражители, мышечная сила и выносливость, частота пульса, дыхания, уровень давления и т.д.);</p> <p>Показатели изменения психических функций (восприятия, мышления, памяти, внимания);</p> <p>Внутрисменные потери времени рабочего времени по вине работника;</p> <p>Уровень утомления;</p> <p>Производственный травматизм новых работников;</p> <p>Уровень заболеваемости новых работников.</p>	<p>Удовлетворенность условиями труда, режимом труда и отдыха и т.д.</p> <p>Субъективные ощущения утомления - чувство усталости.</p>
<p>Профессиональная</p>	<p>Степень освоения профессии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень выполнения норм; - процент брака, ошибок по вине работника; - затраты времени на выполнение производственных заданий; - процент новых работников, повысивших квалификационный разряд; - процент новых работников, получивших повышение в должности; - уровень трудовой инициативы; - затраты на обучение новых работников. 	<p>Удовлетворенность профессией;</p> <p>Удовлетворенность возможностями профессионального продвижения.</p>
<p>Социально-психологическая</p>	<p>Уровень конфликтов;</p> <p>Уровень сплоченности.</p>	<p>Удовлетворенность отношениями в коллективе, стилем руководства, занимаемым положением в коллективе, уровнем удовлетворения ожиданий</p>

		работника.
Организационная	Уровень абсентизма (прогулов) новых работников; Уровень исполнительской дисциплины; Уровень трудовой дисциплины.	Удовлетворенность отношениями с руководством; Общая удовлетворенность работой в данной организации.

Наблюдение и отчет				
	Критерии оценка личности сотрудника			Критерии оценки кандидатов; Описание полученных результатов
Критерии оценки: личности, работы	Нормы поведения; Характеристика профессиональных навыков			
Экспертная оценка	Подбор тестов, задач и упражнений			
		Приглашение претендентов; Тестирование и проведение интервьюирования		
Оценка				
Обратная связь	Принятия решения: принять, дополнительное тестирование, не подходит			

Адаптационный лист

Ф.И.О.адаптанта _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата приема на работу «__»200__г.

Образование _____

Профессиональный опыт _____

В адаптационных целях прикреплен сотрудник:

Ф.И.О. _____

Должность _____

Тип адаптации: первичная, вторичная _____

Даны следующие поручения:

Выданы следующие необходимые документы _____

Уровень профессиональной подготовки сотрудника. Необходимость дополнительного обучения _____

Мнение _____ о _____ личных _____ и _____ деловых _____ качествах адаптанта _____

Руководитель _____ Подпись _____

Наставник _____ Подпись _____

Анкета сотрудника

1. Укажите срок работы в организации
 ___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
2. До какого периода Вам необходима помощь Вашего руководителя, наставника или коллег?
 ___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
3. Как часто обращаются к Вам за профессиональной помощью Ваши коллеги?
 а) совсем не обращаются;
 б) очень редко;
 в) время от времени;
 г) очень часто.
4. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?
 ___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.
5. Хотели бы Вы в данный момент сменить направленность своей деятельности?
 а) да;
 б) нет;
 в) затрудняюсь ответить.
6. Как Вы оцениваете перспективы продвижения Вашей карьеры?
 а) перспектива есть;
 б) перспектива слабая;
 в) перспектива отсутствует.
7. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?
 а) да;
 б) нет;
 в) затрудняюсь ответить.
8. Были ли у Вас замечания по трудовой дисциплине? ___ да; ___ нет.
9. Были ли у Вас замечания по исполнительской дисциплине? ___ да; ___ нет.
10. Ваше стремление к совершенствованию Ваших профессиональных знаний;
 а) стремлюсь постоянно совершенствоваться;
 б) хотелось бы, но в этом нет смысла;
 в) хотелось бы, но нет возможности;
 г) меня устраивает все, как есть.
11. Как Вы думаете, уровень Вашей профессиональной подготовки полностью соответствует требованиям, предъявляемым Вашей должностью?
 а) полностью соответствует;
 б) частично;
 в) не соответствует;
 г) затрудняюсь ответить.
12. Бывают ли у Вас конфликты?
 с руководителем ___ да; ___ нет; ___ редко;
 с коллегами ___ да; ___ нет; ___ редко;
13. Испытываете ли Вы интерес к выполняемой работе?
 а) да;
 б) нет;
 в) еще не определился.
14. Представьте, что по каким-либо причинам Вы уволились. Вернулись ли бы Вы через некоторое время?
 а) не вернулся ни при каких обстоятельствах;

- б) только в самом крайнем случае;
- в) вернусь с удовольствием;
- г) затрудняюсь ответить.

15. В какой период Вы почувствовали, что вошли в рабочий коллектив?

___ до 2 мес; ___ до 6 мес; ___ до 12 мес; ___ свыше года.

16. Какое место занимает работа в Вашей жизни?

- а) работа выше других интересов;
- б) интересы важнее работы;
- в) интересы и работа одинаково важны.

17. Оцените условия труда в целом:

- а) удовлетворительные;
- б) плохие;
- в) хорошие.

18. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь во время адаптации?

- а) сотрудник службы персонала;
- б) руководитель;
- в) наставник;
- г) коллега по работе;
- д) кто- то еще -

19. Что помогло Вам в процессе адаптации?

- а) специальная литература;
- б) советы коллег, наставника, руководителя;
- в) видеоматериал;
- г) что- то еще -

Пожелания руководителю _____

Дата заполнения _____