

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Анализ и совершенствование системы адаптации персонала на предприятии</b>

УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3АЗБ1	Липовцева Мария Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	к.э.н., доцент		

Томск – 2018

## Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Юдахина О.Б.  
 (Подпись) (Дата)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Бакалаврская работа**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А3Б1	Липовцевой Марии Юрьевне

Тема работы:

**Анализ и совершенствование системы адаптации персонала на предприятии**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b>	1. Отчеты по производственной и преддипломной практикам. 2. Данные, предоставленные ООО «Суши-Маркет»
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Общие теоретические основы управления набора, подбора и адаптацией персонала предприятия. 2. Анализ набора, подбора и адаптации персонала в ООО «Суши-Маркет». 3. Предложения по совершенствованию действующей системы набора, подбора и адаптации персонала. 4. Социальная ответственность.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Этапы адаптации персонала Рисунок 2 – Преимущества предприятия при наличии системы адаптации Рисунок 3 – Основные признаки персонала предприятия Рисунок 4 - Основные элементы современной системы управления персоналом

	<p>Рисунок 5 – Методы управления персоналом</p> <p>Рисунок 6 – Разновидности административного взыскания</p> <p>Рисунок 7 – Элементы управления персоналом</p> <p>Рисунок 8 – Виды адаптации</p> <p>Рисунок 9 – Этапы адаптации</p> <p>Рисунок 10 – Направления оценки эффективности адаптационных мероприятий</p> <p>Рисунок 11 – Фирменный товарный знак ООО «Суши-Маркет»</p> <p>Рисунок 12 - Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по полу</p> <p>Рисунок 13 - Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по возрасту</p> <p>Рисунок 14 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по стажу работы</p> <p>Рисунок 15 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по уровню образования</p> <p>Рисунок 16 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по должности</p> <p>Рисунок 17 – Динамика показателей движения персонала за 2017 г.</p> <p>Рисунок 18 – Этапы адаптации</p> <p>Рисунок 19 - Модификация существующей системы адаптации</p>
--	---

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Феденкова Анна Сергеевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А3Б1	Липовцева Мария Юрьевна		

## **Реферат**

В представленной работе 128 страниц, 20 источников, 22 таблицы, 20 рисунков, 10 приложений.

Цель работы анализ и совершенствование системы адаптации персонала на предприятии ООО «Суши-Маркет».

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- 1) рассмотрение теоретических основ найма и адаптации персонала;
- 2) проведение анализа действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Суши-Маркет»;
- 3) внесение руководству рассматриваемой компании предложений по улучшению действующей системы найма и адаптации персонала.

Объект исследования в работе – система найма и адаптации персонала коммерческой компании.

Предмет исследования в работе – совершенствование действующей системы найма и адаптации персонала ООО «Суши-Маркет».

Практическая значимость работы связана с возможностью применения в деятельности предприятия предложений, внесенных в третьем разделе работы, с целью совершенствования действующих на предприятии систем найма и адаптации предприятия. Представленные предложения имеют положительный экономический эффект от их реализации, а также способны улучшить социальный и психологический климат в коллективе, способствовать более эффективной работе кадровой службы в частности и всего рассматриваемого предприятия в целом.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

Сокращения:

ООО - общество с ограниченной ответственностью.

ОКФС - общероссийский классификатор форм собственности.

ОКОПФ - общероссийский классификатор организационно-правовых форм.

ОКОГУ - общероссийский классификатор органов государственной власти и управления.

ИНН - идентификационный номер налогоплательщика.

КПП - код причины постановки..

ОГРН - основной государственный регистрационный номер.

ТТ - торговая точка.

Руководитель ОПиАП - Руководитель отдела подбора и адаптации персонала.

СППП - специалисты по подбору персонала.

СМИ - средства массовой информации.

ВУЗ - высшее учебное заведение.

СПО - среднее профессиональное образование.

КСО - корпоративная социальная ответственность.

## Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические основы найма и адаптации персонала на предприятии.....	11
1.1 Понятие найма и адаптации .....	11
1.2 Общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах.....	14
1.3 Набор персонала в системе управления персоналом.....	24
1.4 Адаптация в системе управления персоналом.....	26
1.5 Оценка эффективности реализации адаптационных мероприятий.....	36
2 Анализ действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Суши-Маркет».....	40
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	40
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала.....	42
2.3 Анализ действующей на предприятии системы найма персонала..	48
2.4 Анализ действующей на предприятии системы адаптации персонала.....	64
3 Совершенствование системы найма и адаптации персонала предприятия.....	70
3.1 Совершенствование системы набора и подбора .....	70
3.2 Совершенствование системы адаптации.....	75
3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	84
4 Социальная ответственность предприятия.....	88
4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия .....	88

4.2 Разработка программы социальной ответственности .....	89
Заключение.....	97
Список использованных источников.....	99
Приложение А Анкета кандидата.....	101
Приложение Б Бланк первичного собеседования.....	103
Приложение В Документы, необходимые при оформлении на работу...	104
Приложение Г Программа «Приведи друга».....	105
Приложение Д Программа предварительной стажировки для продавца...	106
Приложение Е Рекламные макеты для размещения информации о вакансиях на торговых точках и ресурсных площадках.....	109
Приложение Ж Программа адаптация для должности повар, продавец....	111
Приложение И Программа адаптации для специалистов.....	115
Приложение К Программа адаптации для руководителей.....	119
Приложение Л Организационная структура компании ООО «Суши-Маркет».....	124



## **Введение**

Актуальность темы адаптации персонала на предприятии очень велика. Российский рынок страдает от дефицита квалифицированных кадров. В настоящее время конкуренции нет предела. В таких жестких условиях между компаниями идет кадровая война.

Ситуация экономики в современном мире кардинально изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Причиной этому стало появление новых технологий, стремительное развитие бизнеса и другое, все это приводит к тому, что предприятия вынуждены расширять персонал. С появлением новых сотрудников замедляется темп деятельности компании, так как люди имеют различный профессиональный опыт, свой взгляд на результаты работы, имеют индивидуальные ценности, которые могут отличаться от предприятия. Именно поэтому так актуальна тема адаптация персонала на предприятии. Новый человек в компании должен влиться в свою роль, понять и усвоить ценности компании, в которую он пришел, сформировать навыки поведения приемлемые для компании. Компания, в свое время, должна найти все возможные способы, которые помогут новому работнику адаптироваться в их организации. Можно сделать вывод, что адаптация персонала - это процесс в котором человек и организационная среда взаимно приспособляются друг к другу.

Целью данной работы является совершенствование системы адаптации персонала на предприятии ООО «Суши-Маркет».

В работе поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ найма и адаптации персонала;
2. Выполнение анализа действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Суши-Маркет»;
3. Сформировать предложение руководству исследуемой организации по улучшению действующей системы найма и адаптации персонала.

Объектом исследования в данной работе является система найма и адаптации персонала коммерческой компании.

Предметом исследования в данной работе является совершенствование действующей системы найма и адаптации персонала в компании ООО «Суши-Маркет».

Работа состоит из четырех разделов.

Первая раздел состоит следующих вопросов: рассмотрение общих теоретических основ найма и адаптации персонала на предприятии.

Второй раздел в данной работе состоит из рассмотрения деятельности ООО «Суши-Маркет». Проведен анализ по составу, структуре и движения персонала в компании. В заключении проведен анализ действующих систем найма и адаптации персонала на предприятии.

В третьем разделе, исходя из данных второго раздела, предложены методы по совершенствованию действующей системы найма и адаптации персонала компании. Рассчитана экономическая эффективность предложений.

Четвертый раздел состоит из рассмотрения концепции социальной ответственности ООО «Суши-Маркет».

В исследовании работы использовались методы наблюдения, анализа и обобщения.

В работе применялись информационные источники, такие как: нормативные акты, статьи, учебная литература и электронные ресурсы.

# **1 Теоретические основы найма и адаптации персонала на предприятии**

## **1.1 Понятие найма и адаптации**

Наем персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.[1]

Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов [1]:

- планирование персонала - прогнозируются качественная и количественная потребности организации в персонале и сопоставляется реальная ситуация в организации с тем, чего хочется достичь с учетом имеющихся ресурсов;

- анализ должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма, составление профиля должности;

- определение способов найма исходя из ресурсов организации, анализ возможности использования ее внутренних трудовых ресурсов, анализ внешних источников;

- поиск персонала, передача подготовленной ранее на основе профиля должности информации о вакансии целевой аудитории по наиболее эффективным и экономичным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;

- подбор кандидатов - получение необходимой и достаточной информации о них (соответствие соискателей самым общим критериям, таким как возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы) и принятие решения о приглашении на собеседование или отказе от него;

- отбор, позволяющий выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для данной вакансии;

– адаптация нового сотрудника, чтобы он быстрее "вошел в должность", освоил свои обязанности, стандарты поведения, достиг приемлемого уровня эффективности деятельности.

Адаптация персонала — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации. [2]

Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования. [2]

Адаптация персонала подразделяется по направлениям [2]:

1. Производственная:

- профессиональная;
- психофизиологическая;
- социально-психологическая;
- организационно - психологическая;
- организационно-административная;
- экономическая;
- санитарно-гигиеническая.

2. Внепроизводственная:

- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
- адаптация в период отдыха.

Все виды адаптации взаимосвязаны между собой.

Существует 4 вида этапа адаптации персонала (рисунок 1).

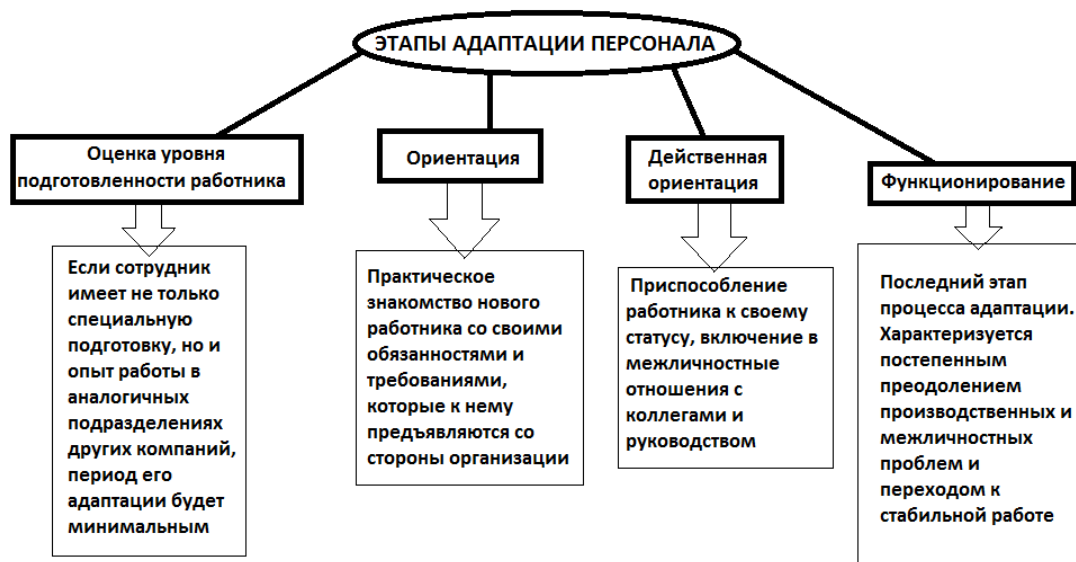


Рисунок 1 – Этапы адаптации персонала

С целью преодоления возникающих трудностей, а также повышения эффективности процесса приспособления в компаниях создается система адаптации персонала. Данная система включает комплекс мероприятий, которые позволяют сотруднику выйти на необходимый уровень производительности с минимальными потерями для него самого и для компании.

Наличие у предприятия системы адаптации дает ряд преимуществ (рисунок 2)

Преимущества предприятия при наличии системы адаптации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Преимущества предприятия при наличии системы адаптации

Предприятие — это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или объединением предпринимателей для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. [3]

Цель деятельности предприятия — удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли. [3]

## 1.2 Общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах

В каждой компании существует потребность в рабочем персонале. На количество необходимых сотрудников влияют множество факторов: количество разновидностей работы, структура организации, методы управления, планы развития предприятия и другое. При различных сочетаниях факторов с условиями в управлении персоналом используются индивидуальные методы и подходы. Выбор метода напрямую зависит от особенностей компании, смотря какой стиль использует руководство.

Персонал (от лат. *persona* - личность) - коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта). Если выполнение работ (услуг) осуществляется на основе гражданско-правового договора подряда или иного соглашения, то эти лица не признаются входящими в персонал. [4]

Основные признаки персонала представлены на рисунке 3.

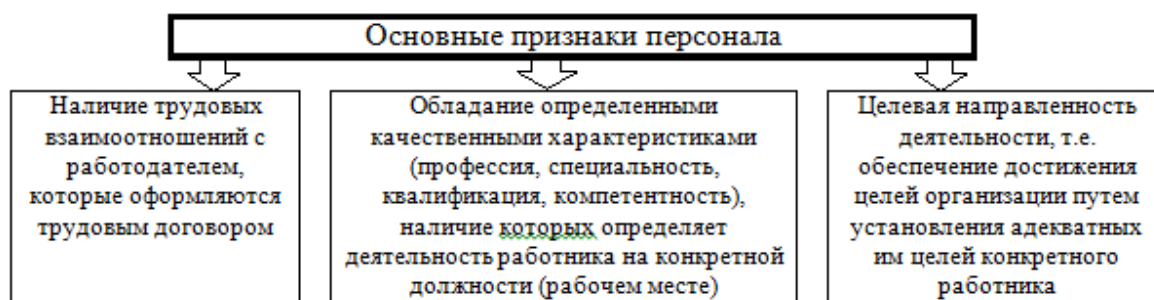


Рисунок 3 – Основные признаки персонала предприятия

Структура персонала – совокупность отдельных групп работников организации, объединенных по какому-либо признаку. [5]

В зависимости от участия в производственном или управленческом процессе, то есть от характера выполняемых трудовых функций, занимаемой должности, структура персонала организации включает следующие категории:

1. Руководители (осуществляют функции управления);
2. Специалисты (осуществляют экономические, инженерно-технические и другие функции)
3. Служащие (выполняют вспомогательные работы в управленческом процессе)
4. Рабочие. Основные рабочие – непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Вспомогательные рабочие – преимущественно занятые в обслуживающих подразделениях.

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации. К нему относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации. [6]

Управление персоналом — понятие обширное, охватывает большой спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации.

Сущность управления персоналом заключается в системном правильно организованном воздействии на продвижение становления рабочей силы, способной обеспечить производительное функционирование предприятия с полной отдачей и в то же время на формирование условий для всестороннего социального развития коллектива.

Целью управления персоналом является усилие на то, чтобы сосредоточить возможности и умения работников на выполнение задач, поставленных предприятия, обеспечить правильное использование потенциала всех сотрудников и повысить качество их жизни.

Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него. [8]

Субъект управления – это элемент системы или совокупность элементов, которые осуществляют воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей, для достижения поставленных целей. Субъектом управления может индивид или группа людей, вышестоящее административно-функциональное подразделение. Его работа заключается в том, чтобы правильно распределить обязанности работников для достижения поставленной цели, тем самым необходимо



определить, какие действия, в каком порядке, в какие сроки и кем следует выполнять. Субъектом управления контролируется и оценивается сам процесс и результат действий исполнителей. Субъект управления должен правильно направлять, корректировать действия объекта, используя управляющее воздействие, а так же получать информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Немаловажно знать, что управляющее воздействие может быть только в том случае, если между субъектом управления и объектом управления построены отношения управления, другими словами, налажена связь взаимодействия и отношения подчинения, правильно распределена власть, ответственность и права, которые дают возможность субъектам управления вырабатывать управленческие команды, а объектам эти команды выполнять.

Объект управления подчиняется командам субъекта управления. Объектом управления является персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации.

У сотрудников в ходе руководства должна быть выстроена точная система управления персоналом, так же правильно организована работа кадров, правильно определен потенциал у каждого работника и потребность его в компании.

Современная система управления включает следующие элементы (рисунок 4).

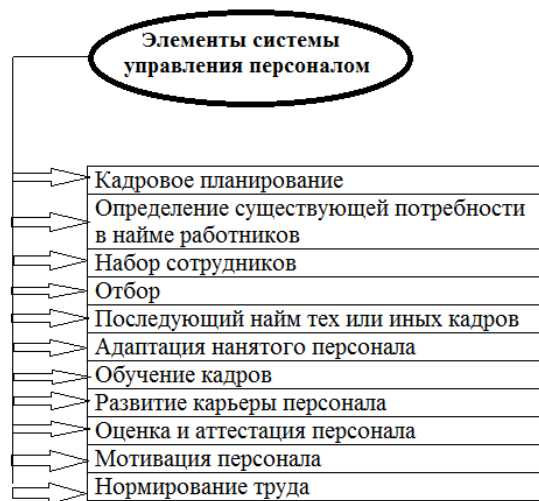


Рисунок 4 – Основные элементы современной системы управления персоналом

Методы управления персоналом — это способы воздействия на рабочий персонал, применяемые для достижения поставленной цели организацией. Методы отличаются друг от друга своей эффективностью и временными затратами, а так же финансовыми затратами. Использование известных действенных, применяемых на практике методов позволяет предприятию добиваться отличного результата, тем самым увеличивая лояльность сотрудников и уровень их мотивации. [8]

Разновидности методов управления персоналом представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Методы управления персоналом

Административные методы – это способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Эти методы основаны на власти, взыскании и дисциплине. [9]

Административные методы стремятся на мотивацию людей к работе как через чувство долга, дисциплина труда.

Особенности административных методов:

- твердый шаг воздействия – любой регламентирующий или административный акт должен быть обязательно исполнен;
- соответствие административных методов нормам органов управления.

Способы административного воздействия:

1. Материальная ответственность и взыскания.

Материальная ответственность возлагает на работников обязанности возмещать ущерб, причиненный виновным действием или бездействием.

2. Дисциплинарная ответственность и взыскания.

Используется в случае нарушения трудового законодательства, когда возникает дисциплинарный проступок.

Работника привлекают к дисциплинарной ответственности при следующих условиях:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей;
- противоправные действия или бездействие работника;
- нарушение правовых норм по вине работника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем предприятия и другими должностными лицами, которым делегированы в установленном законом порядке соответствующие права. Право налагать дисциплинарные взыскания могут иметь начальники цехов, руководители отделов и т. д. Увольнение же могут осуществлять только руководители предприятия,

руководители же структурных подразделений могут ходатайствовать о применении этих взысканий.

За провинности в сфере трудовых правоотношений могут применяться наказания, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К ним относятся: лишение провинившегося сотрудника премий, вознаграждения по итогам года и т. д. В некоторых случаях допускается одновременное наложение административного и дисциплинарного взыскания.

3. Административная ответственность и взыскания используются в случаях совершения административных правонарушений.

Разновидности административного взыскания представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Разновидности административного взыскания

Экономические методы управления персоналом - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей каждый участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. [10]

Эффективность экономических методов управления определяется, в первую очередь, следующими факторами:

- форма собственности и ведения хозяйственной деятельности;
- принципы хозяйственного расчета;
- система материального вознаграждения;
- рынок рабочей силы и рыночное ценообразование;
- налоговая система;
- структура кредитования и др.

Целью социально-психологических методов управления является познание и использование законов психической деятельности работников для порядка психологических всплесков и процессов в интересах общества и личности. В этом состоит суть социальных и психологических методов управления. Но, между социальными и психологическими методами существует и различие:

- при помощи социальных методов управления осуществляется отношениями в группах и между группами;
- при помощи психологических методов управления осуществляется управление поведением одного человека и межличностными отношениями в группе.

Цель социологических методов - управление созданием сплоченного коллектива и продвижением в развитии. Обеспечение в коллективе положительной, сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единого интереса у работников, развития инициативы и т. п. Социологический метод основан на направлении развития интересов, потребностей и т. п.

Элементы управления персоналом (рисунок 7).



Рисунок 7 – Элементы управления персоналом

Персонал – это важный элемент в сфере бизнеса, но без действенного руководства все способности и труд человека малоэффективен. И для этого были придуманы современные методы управления персоналом.

Современные методы управления персоналом - это приемы и способы воздействия на персонал для правильного распределения сил и обязанностей, чтобы достичь всеобщую цель. Методы позволяют правильно, продуманно управлять всеми работниками и извлекать из их труда максимальную производственную прибыль.

Каждый метод индивидуален и работники воспринимают их по-разному.

Есть методы приносящие пользу, есть методы, которые вроде бы просты и выгодны для бизнеса, не дадут хороших результатов, так как разные интересы к правам у руководителей и работников не могут стать основой для успеха в компании.

Современные методы управления персоналом делятся на:

– по характеру воздействия – это воздействие убеждением, проявляется в использовании разных воспитательных разъяснительных,

организационных мер для формирования воли подчиненного или ее преобразования.

Нужно это для того, чтобы работники сами выполняли волю управляющего, выраженную в инструкциях, приказах, рекомендациях. Этот метод приводит к единству воли руководителя и его коллектива, что является важным фактором для успеха в достижении поставленной цели;

- информирование - внутренняя информационная политика. В худшем случае, когда работники плохо информированы по первостепенным вопросам - это колоссально снижает позитивный настрой на работу с высокой результативностью;

- принуждение - это мера управления, которая основывается на жестких, негативных условиях, представляется в виде угроз увольнения, применения штрафных санкций и тд. Вызывает резко отрицательную реакцию у работников, так как работа мало кого устраивает;

- по управленческим этапам;

- организация - формирование условий для работы, непосредственная организация трудовой деятельности;

- планирование - призвано регламентировать поведение персонала в процессе реализации поставленных целей;

- анализ - с помощью него становится возможным проанализировать и привести к выводу о том, как правильно поступить в дальнейшем;

- учет личных данных персонала – позволяет применить к каждому работнику свой индивидуальный подход, для улучшения качества продвижения компании к успеху;

- контроль - наблюдение за всеми процессами в работе персонала;

- мотивация - позволяет улучшить качество работы за счет дополнительных вознаграждений, похвалы. Это стимулирует персонал, дает понятие, работнику как он важен;

- по способам воздействия на персонал;

– экономические, заключающиеся в мобилизации персонала на достижение определенного результата. Они основаны на правильном применении экономических законов (известны также как «методы пряника» по способам своего воздействия);

– административные - базируются на властных способах воздействия (дисциплине, взысканиях), известны также как «методы кнута»;

– социально-психологические – исходят из морального воздействия мотивации людей, известны как методы убеждения, являются наиболее эффективными в совокупности с экономическими способами воздействия.

Можно сделать вывод, что современные методы управления персоналом весьма своеобразны. Но максимально выгодны, могут быть только те, которые имеют разумную долю сочетания различных методов воздействия.

В ходе выбора методов для управления персоналом, руководству стоит понимать, что если методы исходят только из их интересов, без учета интересов персонала, то, вероятнее всего, работники не станут долго задерживаться на таком рабочем месте.

### **1.3 Набор персонала в системе управления персоналом**

Самым ответственным этапом в системе управления персоналом является подбор персонала, т.к. ошибки при подборе персонала обходятся компании очень дорого. Неправильно подобранный персонал ведет к ухудшению работы компании в целом. Для этого существует четыре метода поиска персонала:

1. Рекрутинг - поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы. [12]



2. Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой) - прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих. [12]

3. Head hunting - разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода "охота" за конкретным специалистом и его "переманивание" в компанию. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников - как по специальности, так и по уровню профессионализма.

Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой "вербовки". Head hunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и "охотник" должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок - до полугода), дорогостоящая и ответственная. [12]

4. Preliminaring (прелиминаринг) - привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем. [12]

При выборе метода поиска необходимо исходить из позиции и должности, из положения дел в компании, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда.

## **1.4 Адаптация в системе управления персоналом**

### **1.4.1 Характеристика адаптации и ее виды**

Адаптация имеет латинское происхождение (*adapto*), что означает приспособление к окружающей среде [17]. Изначально данный термин применялся в сфере биологии, но впоследствии был перенесен на все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и на трудовую сферу. В этой сфере адаптация персонала рассматривается как разновидность адаптации в трудовых условиях.

Адаптация может быть охарактеризована как систематический процесс, позволяющий новому сотруднику познакомиться с новой обстановкой и приспособиться к новым условиям трудовой деятельности, обеспечив для себя нишу в социальной среде организации. Адаптация необходима и новым, и старым сотрудникам. Новые сотрудники вливаются в коллектив и для них оказывается очень важным процесс приспособления. Старые сотрудники могут перемещаться в рамках организации, занимая новые рабочие места, изменяя свое положение и должность, что подразумевает снова необходимость приспособления. Адаптация в сфере труда – это взаимный процесс между работником и окружающей средой, поэтому адаптацию по сути относят к категории адаптивно – адаптирующих систем.

В таких системах события формируются по трем основным путям [22]:

- Изменяется трудовая среда под воздействием отдельной личности,
- Изменяется личность под воздействием трудовой среды,
- Оказывается равнозначное влияние обеих сторон друг на друга.

Когда человек трудоустраивается в организацию, он начинает включение в систему взаимоотношений, которые существуют в ней. Это

касается и профессиональных, и личностных отношений, в результате чего человек осваивает новую для себя социальную роль, определяемую ценностями и нормами организации. Индивидуальная позиция человека, становящегося работником, должна быть подчинена целям и задачам организации, в соответствии с чем человек должен строить линию своего поведения по служебным предписаниям. При этом человек, особенно немолодой, всегда имеет в своем понимании уже ранее сложившиеся нормы и ценности, оказывающие влияние на выполнение им задач в трудовой сфере, определение своего места в коллективе. Организация при этом не меняется под роль человека, если только этот человек не занимает положения, которое в силу должности, способно оказывать такие изменяющие воздействия. Поэтому, если говорить о рядовых работниках, происходит корректировка ценностей работника в соответствии с нормами, действующими на предприятии.

Требования работника и организации приспособляются друг под друга, в итоге они должны соответствовать друг другу, так как в противном случае будет отсутствовать возможность эффективного функционирования сотрудника и качество выполняемых трудовых задач. В этом процессе большее влияние оказывает организация.

Для принятия всех норм и ценностей организации любому человеку требуется время, в течение которого он усваивает нормы поведения, особенности функционирования организации, нюансы выполнения трудовых обязанностей, что позволяет ему становиться полноценной частью коллектива. Этот период времени, затрачиваемый на подстройку человека и его установок под требования организации, называется адаптационным.

Адаптация должна быть эффективной, но в реальной обстановке это не всегда так. Может возникать ситуация, при которой человек по ряду причин не принимает нормы и ценности организации. Следствием этого является его увольнение, одной из причин которого может явиться

отсутствие качественных адаптационных мероприятий, не позволяющих работнику становиться частью коллектива и трудовой среды.

Увольнение – это отрицательное явление для организации и человека. Работник получает психологическую травму. В первые дни на рабочем месте человек стремится показать максимум своих возможностей, стремясь к доказательству своей значимости и профессионализма. При этом в первые дни невозможно избежать ошибок, находясь в незнакомой ситуации. Выполнение всех требований на первых этапах затруднительно, поэтому для работника это наиболее сложный период, характеризующийся одновременным вливанием его в профессиональную и личностную сферу в организации. При этом, если работник уже не молод, имеет стаж работы, такая дестабилизация на первых этапах может приводить к проблемам со здоровьем, подрыву его уверенности к себе как в профессионале. Увольнение по причине невозможности адаптации – это редкий, но допускаемый в практике кадрового менеджмента случай. В этой ситуации негативный эффект для организации проявляется в том, что она снова вынуждена искать работника, а сам работник вынужден искать для себя новое место работы.

Для организации минусы увольнения работника всегда очевидны. Найм работника может обходиться организации в сумму, достигающую 75% годовой заработной платы последнего [17]. Чем выше должность и профессиональный навык специалиста – тем выше затраты, больше времени уходит на поиск подходящего кандидата на должность. Увольнение сотрудника по вышеуказанной причине происходит в короткий срок, в связи с чем организация несет финансовые потери, повторно возникает необходимость поиска работника, что влечет за собой необходимость времени и временной передачи объема работы другим сотрудниками. Также отмечается тот факт, что чем выше должность работника, тем меньше вероятность увольнения его по причине неэффективной адаптации.

В отношении молодых специалистов можно сказать следующее. Молодые люди (в возрасте до 25 лет), которые до недавнего времени являлись студентами, легче по сравнению с устоявшимися в профессиональном плане работниками принимают нормы и ценности, правила поведения, поскольку не имеют стереотипа, сформированного предыдущими местами работы. В основном упор для них делается на профессиональной адаптации, позволяющей формировать практические навыки работы. Для молодых работников также возможна ситуация, связанная с увольнением по причине неэффективной адаптации. Чаще это связано с невозможностью или нежеланием выполнения профессиональных обязанностей. Может оказывать влияние и то, что многие выпускники школ выбирают учебное заведение и специальность не по желанию, а по другим причинам, например, престижность профессии, уровень заработной платы, возможность поступления и пр. После окончания профессионального образовательного учреждения у него сформированы профессиональные навыки, которые могут не соответствовать его интересам и возможностям. В результате этого человек, приходя на рабочее место, может столкнуться с ситуацией, в которой он по ряду причин оказывается не способным к выполнению профессиональных обязанностей на конкретном рабочем месте, поэтому профессиональная адаптация в таком случае не дает необходимого эффекта, за этим следует увольнение работника.

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что адаптация, представляя собой двухсторонний процесс, направлена на то, чтобы позволить человеку подстроиться под требования организации в содержании профессиональной деятельности. Чем лучше адаптирован человек под требования организации, тем выше эффективность его работы.

Адаптация проявляется в [15]:

- Поведении работника,
- Эффективности выполнения профессиональных обязанностей,

- Практической реализации социальных норм,
- Активности,
- Удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Виды адаптации представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Виды адаптации

Профессиональная адаптация распространяется на сферу профессиональной деятельности, в рамках которой являются приоритетными знания, умения, навыки, компетентность. Знание особенностей и нюансов работы применительно к рабочему месту обеспечивает быстрое вхождение в должность. В результате этого формируется устойчивое положительное отношение к трудовой деятельности. В рамках профессиональной адаптации осуществляется знакомство с работой, ее выполнением применительно к организации, приобретение навыков работы.

При трудоустройстве человек вливается в новый коллектив, для этого ему необходимо принять социально – психологические особенности организации, обеспечив входение в коммуникативное пространство. В результате формируется положительное отношение к коллегам, к организации в целом, принятие ценностей и норм.

В основе профессиональной адаптации лежит подготовка человека, обеспеченная в рамках специальности, поэтому данный вид адаптации более быстрый, так как предполагает просто приспособление собственных профессиональных знаний к работы в конкретной организации. Социально – психологическая адаптация связана с работой с людьми, установлением взаимоотношений, поэтому является более продолжительной.

Новая организация – это новые требования, новые организационные условия, в которых предстоит существовать и действовать. Поэтому для изучения организационной структуры, системы управления, состава подразделений, режимов труда и отдыха реализуются мероприятия в рамках общественно – организационной адаптации.

Любой человек всегда имеет сферу интересов, которые распространяются на пределы бытового и трудового окружения, поэтому реализация этих интересов позволяет обеспечить моральную удовлетворенность человека, его самореализацию и самовыражение. Для развития таких интересов и навыков, которые могут быть интересны и другим людям, проводится культурно – бытовая адаптация, которая помимо перечисленного, включает еще и мероприятия, связанные с ознакомлением работника с условиями быта в организации.

Человек, переходя на работу в новую для него организацию, приспособляется к новым условиям работы не только с позиции профессионализма и входения в новый коллектив. Важно привыкание к санитарно – гигиеническим нормам, нормам комфорта, ритму труда, что обеспечивает психофизиологическая адаптация.

Все перечисленные виды адаптации – это единый адаптационный процесс, в рамках которого все адаптационные мероприятия являются равнозначными. То, насколько эффективно будет организована и проведена адаптация, позволит получить качественное выполнение обязанностей от нового работника. Рассмотренные виды адаптации являются основными. Они имеют большее отношение к практической деятельности, так как реализуются повсеместно, если работодатель хочет получить профессионального специалиста, который длительное время будет работать на благо организации, а не будет искать новое место работы через незначительное время. Только сочетание и эффективная реализация всех вышеперечисленных видов адаптации позволяет достичь необходимого результата, помочь новому работнику настроиться на работу в новой организации, изучить особенности работы в ней, принять нормы и правила и безоговорочно соответствовать требованиям организации [18].

В теории выделяют также первичную и вторичную адаптацию. Данные виды адаптации не реализуются в форме конкретных мероприятий в отличие от вышеперечисленных форм, но позволяют выделять группы специалистов в зависимости от их отношения и уровня вовлеченности в трудовую деятельность.

Первичная адаптация – характерна для молодых специалистов, которые не имеют опыта работы и впервые после выпуска из учебного заведения начинают свою трудовую деятельность.

В рамках первичной адаптации работники:

- Легко принимают нормы и ценности организации, что является следствием отсутствия опыта в профессиональной сфере.

- Простота в решении психофизиологических и общественно – организационных вопросов адаптационного периода. Молодые люди как правило более коммуникабельны, открыты, доверчивы; молодым людям проще входить в неосвоенную инфраструктуру и устанавливать контакты.



– Молодые люди еще не имеют практического опыта, поэтому приоритетной становится профессиональная адаптация, позволяющая формировать поле знаний, умений и навыков, которые обеспечивают в дальнейшем эффективную работу. Большое значение имеет наставничество как форма профессиональной адаптации.

Вторичная адаптация – это адаптация, характерная для работников с опытом работы. По этой причине меньшее количество времени для них необходимо на проведение профессиональной адаптации, но при этом более длительные и сложные иные формы адаптации, поскольку у человека с возрастом вырабатываются определенные стереотипы поведения, представления и нормы, которые он не всегда способен адекватно применять на новом месте работы.

И для первичной, и для вторичной адаптации характерно то, что данные виды включают в себя все вышеперечисленные виды трудовой адаптации: профессиональной, профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной и культурно-бытовой адаптации. В связи с этим можно говорить о сложности системы первичной и вторичной адаптации и существовании множества факторов, которые оказывают влияние на эффективность проведения адаптационных мероприятий.

#### **1.4.2 Этапы адаптации**

Адаптация - это четырехэтапный процесс, каждый этап которого при реализации позволяет определять уровень адаптации работника к новым условиям работы и степень его эффективности при выполнении трудовых функций. Этапы процесса адаптации приведены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Этапы адаптации

Первый этап – оценка нового работника. Это позволяет выделять проблемные области, характерные для конкретного человека, и выбирать с учетом этого наиболее эффективные программы и мероприятия адаптации. В основном при трудоустройстве люди уже имеют опыт работы, поэтому длительность адаптации может составлять 1- 2 недели. Более длительный срок характерен для ситуации, когда человек не имеет опыта работы или существующий опыт не соответствует новой сфере его деятельности. В случае ротации предпочтение отдается профессиональной адаптации. То есть существует множество условий, которые оказывают влияние на выбор программ адаптации и комплекс адаптационных мероприятий для человека.

Второй этап – ориентация, в его рамках осуществляется знакомство работника с обязанностями и требованиями, которым необходимо соответствовать. В рамках второго этапа высокое значение имеет система наставничества, а также помощь, которую оказывают линейные руководители и специалисты по кадрам. То, насколько эффективно будет вхождение в должность, позволит сформировать у нового работника отношение к предстоящей работе, взаимоотношения с коллегами, привыкание к организационным вопросам [19].

Основной руководитель адаптации – это специалист по кадрам, но при этом обязательными сопровождающими адаптационного процесса являются линейные руководители и наставники, которые обеспечивают наблюдение, сопровождение, корректировку действий. В таблице 1 приведены обязанности специалиста по кадрам и линейного руководителя,

которые реализуются в процессе адаптации работника, соответствующие этапу ориентации.

Ориентационные мероприятия не очень продолжительны, в зависимости от ряда факторов они могут длиться несколько часов или дней.

В рамках ориентационного этапа работник:

Получает сведения об организации, в результате чего в новом работнике формируется уверенность в успешности и серьезности организации.

Получает сведения о кадровой политике, системе оплаты труда, льготах, охране труда и технике безопасности, работе профсоюза, организации бытового обслуживания и экономических факторах.

Таблица 1 – Распределение обязанностей руководителей адаптации

Мероприятия	Ответственные работники	
	Линейный руководитель, наставник	Специалист по кадрам
Составление программы адаптации	Программы профессиональной адаптации	Программы организационно – общественной, культурно – бытовой, психофизиологической и пр. видов.
Общее знакомство с организацией		Беседы, инструктажи, экскурсии, оказание помощи по любым вопросам, связанным с организационными моментами.
Задачи и требования в профессиональной сфере	Разъяснение специфики работы применительно к рабочему месту	
Введение в коллектив	Представление коллегам	Представление линейным руководителям, с которыми работнику предстоит общаться в дальнейшем

Третий этап – это действенная адаптация, в рамках которого работник непосредственно приступает к выполнению профессиональных обязанностей. На этом этапе очень важна поддержка работника, совместная оценка деятельности, что позволит устранить возможные негативные

моменты. Это наиболее длительный из всех этапов адаптации, он может охватывать период до одного года.

Последний этап, т.е. функционирование, обеспечивает переход человека к самостоятельной работы, что осуществляется в большинстве организаций после сдачи экзаменов или получения допуска на самостоятельную работы.

### **1.5 Оценка эффективности реализации адаптационных мероприятий**

Адаптация должна быть эффективна, для оценки степени эффективности используются критерии, которые подразделяются на оценки с позиций нового работника, специалиста по кадрам, наставника и представления об актуальности адаптационных мероприятий [35].

Направления оценки эффективности адаптационных мероприятий представлены на рисунке 10.

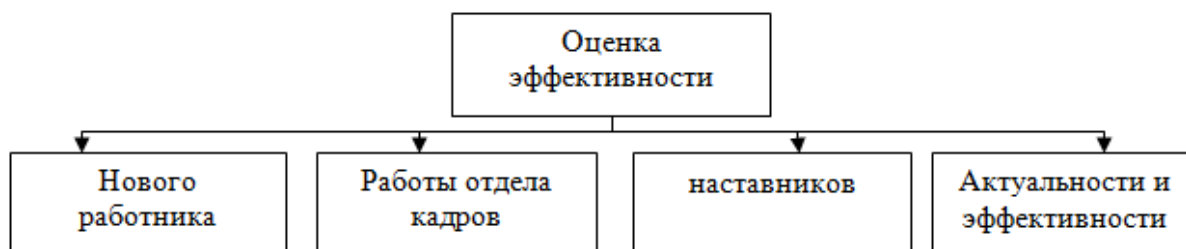


Рисунок 10 – Направления оценки эффективности адаптационных мероприятий

Новый работник в результате адаптации уже имеет представление о том, какой достигнут результат. Оценка может осуществляться на основании анкетирования или опроса. Оценка соответствует удовлетворенности работника результатами обучения и адаптационными мероприятиями;

удовлетворенности руководства результатами работы работника, результатам работы работника в целом. В рассмотрение принимается также и мотивация, обеспечивающая в дальнейшем приверженности работника данной организации. Профессиональная адаптация формирует компетентность, которая обеспечивает качественное выполнение поставленных задач. Формирование уровня компетентности – это важный этап, позволяющий в дальнейшем оценивать знания, умения и навыки. Оценка проводится в форме тестирования, может применяться экзаменационная или зачетная формы, позволяющие оценить в количественном выражении уровень сформированной компетентности.

Оценка эффективности специалистом по кадрам. Так как специалист по кадрам – это непосредственный руководитель адаптационного процесса, то, соответственно, его оценка является важной составляющей общей системы оценок. Основной работой является обработка результатов процесса адаптации, которые получают в ходе реализации программы адаптации и на каждом ее этапе могут быть получены количественные и качественные параметры, позволяющие оценивать то или иное направление адаптации. Так как в обязанности специалиста по кадрам входит сопровождение работника, то необходимо оценивать и сам процесс сопровождения, который позволяет составлять отчеты и выполнять анализ по результатам адаптации работника.

Оценка эффективности работы наставников. В настоящее время наставничество как элемент профессиональной адаптации сильно развита на многих предприятиях. Она оказывает влияние на формирование компетентности, поэтому оценка качества работы самого наставника может рассматриваться как фактор, оказывающий непосредственное влияние на исход адаптации. Результат работы наставника – самостоятельность работника, его вовлечение в общественную сферу организации.

Оценка актуальности и эффективности адаптационных программ. Любой результат адаптации работника должен быть оценен. Поэтому оценка

осуществляется на базе комплексных показателей, которые характеризуют не только уровень итоговой адаптации работника, но и показатели в целом для организации. Можно выделить объективные и субъективные показатели. К объективным относят затраты на адаптацию в расчете на 1 человека; процент работников, успешно прошедших испытательный срок; процент работников, которые могут быть отнесены к категории наставников; качественное сопровождение программ адаптации.

Субъективные показатели показывают удовлетворенность работника работой и рабочей обстановкой. Они представлены следующими показателями:

1. затраты на адаптацию одного работника. Затраты не могут быть выражены явно, именно по этой причине необходимо определить стоимость времени, которые работники, вовлеченные в процесс адаптации (работник отдела кадров, руководитель, наставник и пр.), затратили на осуществление мероприятий. Так как уровни подготовки новых работников разные, то необходимо оценивать данные затраты по разным рабочим местам (профессиям).

2. Цена подготовки наставника. Наставником не может быть просто рядовой сотрудник, выполняющий работу, предполагаемую для выполнения и новым работником. Наставник должен быть на уровень выше по подготовке, чем остальные аналогичные работники. Для этого он должен обладать необходимыми профессиональными компетенциями, которые формируются в результате посещения семинаров, прохождения курсов повышения квалификации и подготовки. Общая сумма затрат представляет собой инвестиции в работника – наставника.

3. Количество профессий, входящих в систему адаптации. В оптимальном варианте данный показатель - 100%, но на практике встречается множество препятствий, что не всегда позволяет достигать положенного уровня. Реальная обстановка определяет то количество

профессий, по которым можно сразу реализовать адаптационные мероприятия в случае найма нового работника.

4. Процент работников, которые могут осуществлять функции наставника. Данный показатель не характеризуется никакими нормативами, зависит он от объема организации, сложности выполняемых работ, количества профессий, уровня текучести кадров.

В результате рассмотрения теоретических аспектов найма персонала можно сделать вывод о том, что данная система присуща любой организации, она определяет эффективность финансово-хозяйственной и производственной деятельности любого предприятия, поскольку именно люди являются рычагом в деятельности организаций. Система найма достаточно обширна, она включает в себя процедуры непосредственно: набора, отбора, приема на работу, подбора и расстановки. При найме работника на работу работодателю всегда необходимо оценить то, насколько кандидат соответствует требованиям, которые предъявляет организации к специалисту на определенную должность.

Адаптацию персонала рассматривается как систематический процесс, который позволяет новому работнику ознакомиться и приспособиться к новым условиям трудовой деятельности, а также найти свою нишу в социальной среде. Адаптация проявляется в поведении работника, эффективности выполнения профессиональных обязанностей, практической реализации социальных норм, активности, удовлетворенности профессиональной деятельностью. То, насколько эффективно будет организована и проведена адаптация, позволит получить качественное выполнение обязанностей от нового работника.

## **2 Анализ действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Суши-Маркет»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

Компания ООО «Суши-Маркет» основана в городе Омске в 2011 году. Первооткрывателем был Андрей Викторович Колмогоров, сейчас он Генеральный директор компании ООО «Суши-Маркет». Реквизиты ООО «Суши-Маркет», смотреть таблицу 2.

Таблица 2 – Реквизиты ООО «Суши-Маркет»

Полное название организации	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СУШИ-МАРКЕТ"
Адрес	Омская обл, г. Омск, ул. Кемеровская, д. 2
Уставный капитал	10000
ОКФС	Частная собственность
ОКОПФ	Общества с ограниченной ответственностью
ОКОГУ	Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно

На сегодняшний день компания ООО «Суши-Маркет» представлена более чем 150 торговыми точками в 30 городах России. Среди них: Омск, Тюмень, Кемерово, Екатеринбург, Нижний Тагил, Нижний Новгород, Красноярск, Новокузнецк, Ростов-на-Дону, Москва, Санкт-Петербург и другие.

ООО «Суши-Маркет» позиционирует себя как фастфуд на основе японской кухне и открывается в формате павильона островного типа. Заведение предполагает еду на вынос и доставку заказов.

Единые стандарты оформления и обслуживания делают компанию ООО «Суши-Маркет» узнаваемой везде.

Секретом успеха компании и основным двигателем уверенного развития является профессиональная и сплоченная команда.

Работа в ООО «Суши-Маркет» стабильна, интересна и перспективна.



Компания обеспечивает высокую и стабильную заработную плату, официальное трудоустройство и социальные гарантии, работу в дружном и отзывчивом коллективе, обучение, возможность карьерного роста и уверенность в завтрашнем дне.

Девиз компании: Успех сотрудника равен успеху компании!

Организационная структура компании – Приложение Л.

Фирменный товарный знак ООО «Суши-Маркет» представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Фирменный товарный знак ООО «Суши-Маркет»

ООО «Суши-Маркет» - это очень большая компания, чтоб вы представляли ее масштабы, приведу пример. В начале 2018 года компания перешла за границы России, открылась торговая точка в Китае в городе Хэйхэ. Компания на этом не останавливается и на ближайшее будущее в планах открыть торговую точку в Китае в городе Харбин. Поэтому я буду проводить все исследования компании на примере ее филиала ООО «Кайдзен».

Директором ООО «Кайдзен» является Кетов Георгий Александрович.

Реквизиты ООО «Кайдзен» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Реквизиты ООО «Кайдзен»

Полное название организации	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "Кайдзен"
Адрес	Кемеровская обл, г. Кемерово, ул. Совхозная, д. 125
Уставный капитал	10000
ИНН	4205270358
КПП	420501001
ОГРН	1134205015713

## 2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

На сегодняшний день компания ООО «Кайдзен» в Кемеровской области расположена в 10 городах. В каждом городе расположено по одной или несколько торговых точек (ТТ):

1. Кемерово, 14 ТТ;
2. Ленинск – Кузнецк, 1 ТТ;
3. Юрга, 2 ТТ;
4. Анжеро-Судженск, 1 ТТ;
5. Березовский, 1 ТТ;
6. Кисилевск, 1 ТТ;
7. Прокопьевск, 1 ТТ;
8. Новокузнецк, 2 ТТ;
9. Междуреченск, 1 ТТ;
10. Тайга, 1 ТТ.

Итого в кемеровской области расположено 25 торговых точек.

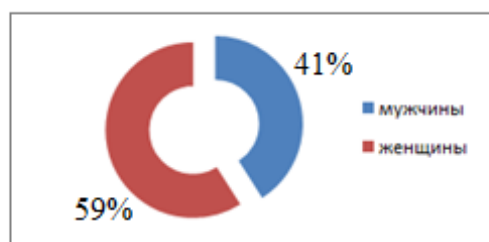
На начало 2018 года в ООО «Кайдзен» насчитывается 143 работника.

И для начала проведем анализ структуры персонала организации по полу на конец 2017 года, что показано ниже в таблице 4, рисунок 12.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала организации ООО «Кайдзен» по полу на конец 2017 г.

Показатели	Количество человек	% соотношение
Общее количество человек	143	100%
Женский пол	60	41%
Мужской пол	83	59%

Из таблицы 3 видно, что в штате организации на начало 2018 года числятся как мужчины, так и женщины. Большую часть персонала организации занимают женщины 83 человека из 143-х людей (59 %), мужчин 60 человек (41%).



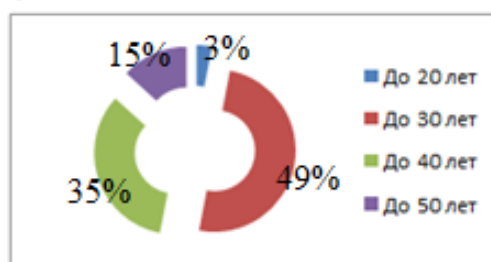
по полу

Рисунок 12 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по полу

Анализ структуры персонала организации по возрасту на конец 2017 года показано ниже в таблице 5, рисунок 13.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала организации ООО «Кайдзен» по возрасту на конец 2017 г.

Возраст	Количество человек (143 общее)	% соотношение
До 20 лет	5	3%
До 30 лет	72	49%
До 40 лет	50	35%
До 50 лет	18	13%



по возрасту

Рисунок 13 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по возрасту

Как видно из таблицы 5 и рисунка 13, что возраст персонала колеблется от 19 до 50 лет. Большая часть работников в возрасте от 20 до 40 лет (84%).

Анализ структуры персонала организации по стажу работы на конец 2017 года показан ниже в таблице 6, рисунок 14.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала организации ООО «Кайдзен» по стажу работы на конец 2017 г.

Стаж работы	Количество человек (143 общее)	% соотношение
До 3 лет	10	6%
До 5 лет	83	59%
До 10 лет	32	23%
До 15 лет	14	9%
Свыше 15 лет	4	3%

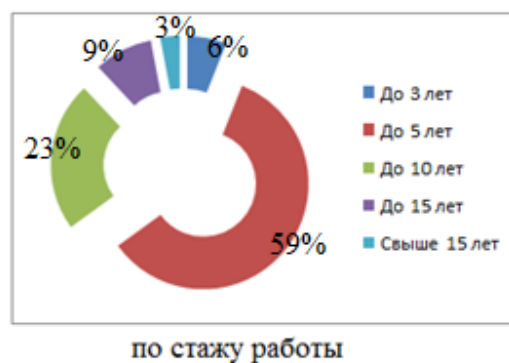


Рисунок 14 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по стажу работы

Из таблицы 6 и рисунка 14 видно, что по стажу работы интервал колеблется от 1 года до 23 лет. Наибольшая группа персонала организации имеет стаж работы от 5 (59 %) до 15 лет (32 %).

Анализ структуры персонала организации по образованию на конец 2017 года представлен в таблице 7, рисунок 15.

Таблица 7 – Анализ структуры персонала организации ООО «Кайдзен» по образованию на конец 2017 г.

Образование	Количество человек (общее)	% соотношение
Начальное	5	3%
Среднее специальное	81	56%
Высшее техническое	40	28%
Высшее гуманитарное	17	13%

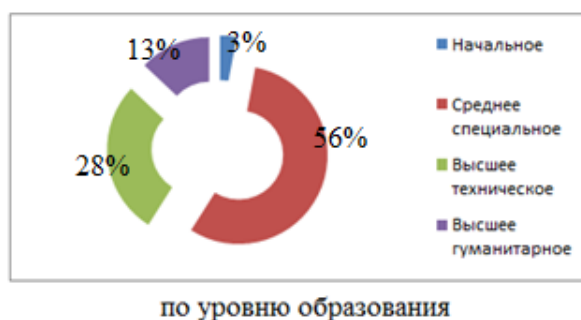


Рисунок 15 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по уровню образования

Персонал организации имеет различное образование – от общеобразовательного до высшего. Большая часть персонала имеет среднее специальное образование, что составляет 56 % персонала из 100%.

Анализ структуры персонала организации по должности на конец 2017 года представлен в таблице 8, рисунок 16.

Таблица 8 – Анализ структуры персонала организации ООО «Кайдзен» по должности на конец 2017 г.

Должности	Количество человек (общее)	% соотношение
Администрация	11	8%
Основные работники	99	69%
Специалисты	16	11%
Обслуживающий персонал	17	12%

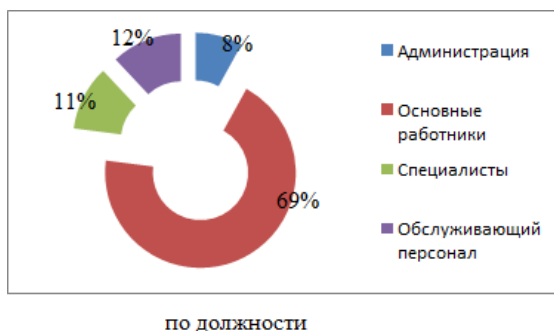


Рисунок 16 – Структура персонала организации ООО «Кайдзен» на начало 2018 года по должности

Персонал в организации занимает различные должности. Из таблицы 8 видно, что административная должность составляет 8 %, 69% составили основные работники, специалистов 11% и обслуживающий персонал 12 %.

Анализ движения персонала в организации ООО «Кайдзен» за 2017 год – таблица 9, рисунок 17.

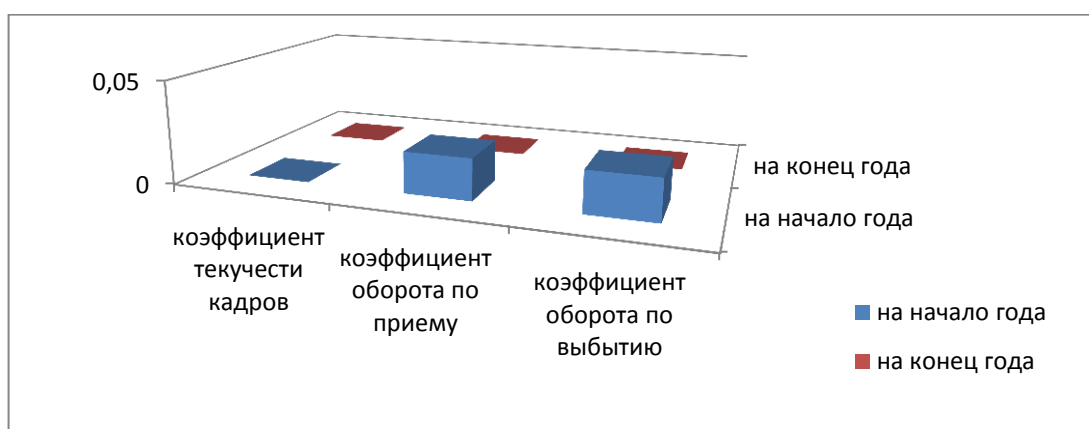


Рисунок 17 – Динамика показателей движения персонала за 2017 год

По таблице 9 видно, что организация стабильна и текучесть кадров невелика. Из расчетов можно сказать, что с 2016 года на 2017 год произошло увеличение численности персонала на одного человека, а именно, как стало известно, что в городе Юрга на одну торговую точку добавили одного

продавца на усиление, так как к концу 2017 года очень возросли продажи продукции.

На начало 2016 года было уволено 3 работника из 142 рабочих и конечно принято на их рабочие места, так же 3 человека. Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 0 %. Текучести персонала не произошло, вероятнее всего по следующим причинам:

- высокий уровень мотивации;
- перспективы карьерного роста;
- высокая оплата труда;
- хорошие условия для работы (гибкий график).

Таблица 9 – Анализ движения персонала организации ООО «Кайдзен» за 2017 год

Показатель	Формула для расчета	Начало года	Конец года	Абсолютное отклонение	Отклонение в % соотношении
1	2	3	4	5	6
Общее количество человек	нет	142	143	1	0,68%
Поступило в организацию	нет	3	0	3	100%
Выбыло из организации	нет	3	0	-3	100%
Выбыло из организации по собственному желанию	нет	0	0	0	0
Конечная численность человек	нет	142	143	-	-
Среднегодовая численность человек	(Число человек на начало года + число человек на конец года)/2	142	143	1	0,68%
Коэффициент оборота по приему на работу	Поступило в организацию / среднегодовая численность человек	0,02	0	0,02	100%
Коэффициент оборота по выбытию из организации	Выбыло из организации / среднегодовая численность человек	0,02	0	0,02	100%

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
Численность человек	Конечная численность человек / начальная численность человек	1	1	0	0
Коэффициент текучести кадров	Выбыло из организации по собственному желанию / Среднегодовая численность человек	0	0	0	0

В связи с увольнением 3-х работников и принятием новых работников организация сталкивается с определенными трудностями:

- затраты на дополнительный поиск, отбор и найма персонала;
- введением персонала в должность;
- затратами на его адаптацию;
- потерями от качества работы сотрудника.

Тем самым организация выпускает проект, который называется «Наставники». Выбираются лучшие из лучших работники в организации с помощью тестирования, собеседования и тренингов. После поступает предложение стать наставником, при этом работник в дальнейшем будет обязан пройти обучение, сдать тестирование и обучать новых сотрудников, получая дополнительную оплату за его труд. По данному мероприятию регулярно проводят обучение. Во время обучения не только дают информацию, но прислушиваются к мнению и предложениям наставников. Хорошо организована обратная связь между группой «Наставники».

### **2.3 Анализ действующей на предприятии системы найма персонала**

Цель: Процедура по подбору сотрудников, создано с целью описать систему, при которой, в оптимально короткий срок и с минимальными затратами,



будут подбираться сотрудники, соответствующие необходимым критериям к должности.

### **2.3.1 Анализ схемы набора и отбора персонала**

За соблюдение Процедуры по подбору сотрудников отвечают: Директор по персоналу, Руководитель отдела подбора и адаптации персонала (Руководитель ОПиАП), Руководители подразделений, специалисты по подбору персонала (СППП).

СППП:

- контролирует соблюдение стандарта по подбору (линейные сотрудники розничного отдела);

- организовывает заявочную компанию, используя различные источники по поиску персонала

- проводит отбор соискателей по средствам первичного телефонного интервью, согласно «Профилю должности».

- при неэффективности подбора, согласовывает с руководителем ОПиАП мероприятия в организации привлечения кандидатов;

- предоставляет обратную связь об эффективности проведения запланированных мероприятий руководителю ОПиАП, для ведения статистики;

- получает все необходимые приложения (профиль должности, ресурсы, положения, приложения), использует их в работе;

- ведёт базу данных соискателей в системе «FriendWork». Управляя потоком соискателей на всех уровнях собеседований.

Руководитель подразделения:

- соблюдает условия стандарта поиска, отбора и найма персонала;

- при открытии вакансии своевременно вносит данные в электронную заявку на подбор.

- обеспечивает наличие всех необходимых материалов, для проведения собеседований и последующей стажировки;

- для руководителей отделов – обеспечивает своевременную подготовку рабочего места для нового сотрудника.

Руководитель отдела персонала:

- контролирует соблюдение процедуры поиска, отбора и найма персонала;

- самостоятельно ведет вакансии специалистов офиса и руководящего состава: своевременно размещает в источниках по поиску персонала информацию о вакансии, организывает мероприятия по подбору;

- контролирует процесс подбора и сроки закрытия вакансий во всех регионах;

- доводит до всех сотрудников, участвующих при отборе процедуру по организации собеседований;

- согласовывает изменения в стандарте с Директором отдела персонала и контролирует ознакомление с ними руководителей;

- разрабатывает новые формы, методы работы в подборе и адаптации. Согласовывает их с Директором по персоналу, транслирует изменения, контролирует процесс ввода изменений в работу.

- ведет статистику по эффективности рекламных мероприятий по каждому региону, основываясь на обратной связи от руководителей и базе резюме;

- проводит необходимые мероприятия по организации потока кандидатов;

- запрашивает обратную связь от инициаторов заявки по качеству и эффективности в работе СППП;

- на ежемесячной основе до пятого числа каждого месяца составляет аналитический отчет о работе сотрудников отдела, учитывая конвертацию на каждом этапе подбора.

Директор по персоналу:

- контролирует соблюдение стандарта поиска, отбора и найма персонала;
- координирует бесперебойную работу всех служб, участвующих в процессе поиска, отбора и найма персонала;
- своевременно контролирует сроки закрытия вакансий, укомплектованности штата;
- контролирует работу руководителей подразделений и руководителя ОПиАП в блоке адаптация персонала;
- запрашивает обратную связь от инициаторов заявки по качеству и эффективности в работе ответственного сотрудника отдела персонала за подбор.

### **2.3.2 Анализ сроков осуществления подбора персонала в ООО «Суши-Маркет»**

1. Подбор линейного персонала (повара, продавцы, водители - курьеры).

Сроки закрытия вакансии 10 рабочих дней со следующего дня после даты открытия заявки (подбор + стажировка). Стажировка сотрудника входит в период закрытия вакансии. Если сотрудник после стажировки направлен на медицинскую комиссию, то срок закрытия вакансии до даты направления на медицинскую комиссию.

Период прохода сотрудником медицинской комиссии в срок закрытия вакансии не входит.

2. Подбор сотрудников офиса (специалисты отделов, руководители среднего и высшего звена)

Сроки закрытия вакансий специалистов среднего звена, руководителей отделов - 30 календарных дней. Начало отсчета производится

с следующего дня с момента предоставления заявки. А в случае ввода новой должности, с предоставления служебной записки о согласовании новой должности, должностной инструкции на эту позицию и эл. заявки.

### 3. Подбор сотрудников Top management компании.

Срок закрытия вакансии 60 календарных дней со следующего дня с момента поступления заявки. Начало отсчета производится с следующего дня с момента предоставления заявки. А в случае ввода новой должности, с предоставления служебной записки о согласовании новой должности, должностной инструкции на эту позицию и эл. заявки.

### **2.3.3 Анализ причин открытия вакансий в ООО «Суши-Маркет»**

Вакансии в ООО «Суши-Маркет» могут быть открыты в случаях:

1. Расширения штата (дополнительные штатные единицы в отделе, открытие новых ТТ).

В этом случае, Руководитель подразделения обязан подать электронную заявку.

Заявка подается в электронном виде, где руководитель обязан подробно описать обязанности, требования и условия к вакансии. А так же указать уровень заработной платы.

Если вакансия новая (должность вводится впервые):

– Офис. Для ввода в штатное расписание, руководителю необходимо предоставить в отдел кадров согласованную служебную записку непосредственным его руководителем о вводе новой должности в отдел с приложением согласованной должностной инструкцией на эту должность.

– Линейный персонал. Для ввода в штатное расписание, Управляющему необходимо предоставить в отдел кадров согласованную служебную записку Директором филиала, операционным директором, директором по персоналу о вводе новой должности.

## 2. На замену увольняемого сотрудника.

В случае, увольнения сотрудника, непосредственный руководитель обязан проконтролировать срок отработки перед увольнением в соответствии с ТК РФ. Этот период необходим для проведения мероприятий замены сотрудника, организации размещения вакансий и подбора кандидата.

Ответственность руководителя - своевременно подать заявку на подбор для начала осуществления мероприятий в отборе кандидатов в установленные сроки.

### **2.3.4 Распределение обязанностей между заказчиком и исполнителем заявки на подбор**

Ответственность сотрудников отдела подбора:

– Своевременно, согласно заявленным требованиям от руководителей закрыть вакансию.

– Предоставлять инициатору в установленные сроки не менее трех

качественных кандидатов, соответствующих по опыту работы и профессиональным качествам заявленным требованиям.

Ответственность инициаторов заявок:

– Своевременно предоставить необходимую информацию для поиска и подбора сотрудников.

– Активно участвовать во всех мероприятиях в процессе отбора кандидатов.

– В случае изменения условий, корректировки содержания вакансии – незамедлительно сообщать специалисту, отвечающему за подбор для внесения этих изменений в содержание вакансий и структуру собеседования.

### **2.3.5 Порядок проведения отбора персонала**

Критерии поиска кандидатов:

1. Общие критерии:

- Наличие гражданства.
- Согласно профилю должности.

2. Приоритетные критерии для отбора кандидатов.

На основе ценностей компании:

- Сотрудничество.
- Успешность.
- Шефство.
- Интересы клиентов.

### **2.3.6 Отбор кандидатов**

Процедура отбора кандидатов может различаться в зависимости от того, является ли кандидат сотрудником Компании или нет. Подбор сотрудников внутри Компании заключается в переводе или повышении сотрудника в должности. Хотя назначение на должность обычно происходит на добровольной основе, иногда возникает необходимость перевода, повышения сотрудника в должности по инициативе Компании. В таких случаях описанная ниже процедура подбора персонала не применяется.

Процедура отбора кандидатов извне отличается для разных позиций.

Для этапа отбора кандидатов на линейные позиции используются:

- анкета кандидата (Приложение А);
- бланк первичного собеседования (приложение Б);
- электронная заявка на подбор, скрипт телефонного интервью.

В процессе работы с кандидатами на разных уровнях прохождения собеседований СППП работает с «Воронкой рекрутинга» (статистические

данные) для анализа конвертации на этапах подбора. Воронка рекрутинга включает следующие этапы:

- 1 уровень: Кол-во входящих соискателей;
- 2 уровень: Кол-во назначенных встреч с руководителем;
- 3 уровень: Кол-во пришедших на собеседование;
- 4 уровень: Кол-во стажёров;
- 5 уровень: Кол-во принятых.

Статистика работы с трафиком кандидатов ведётся в программе «FriendWork». «FriendWork» - программ для автоматизации рекрутинга.

Линейный персонал:

– Повара, продавцы.

1 этап: Телефонное собеседование - СППП.

2 этап: Назначение времени, даты. Места собеседования с руководителем – СППП.

3 этап: Личная встреча кандидата с руководителем.

4 этап: проверка кандидата в службе Внутреннего контроля (для г.Омска).

5 этап: стажировка на будущем месте работы в течение 4 дней;

– Водители – курьеры.

1 этап: размещение на ресурсах вакансии согласно электронной заявке от руководителя.

2 этап: собеседование с управляющим/ зам. руководителя отдела доставки.

3 этап: проверка кандидата в службе Внутреннего контроля (для г.Омска).

4 этап: стажировка на будущем месте работы в течение 2 дней.

Процесс подбора линейного персонала:

– При необходимости в подборе, в установленные сроки, руководитель подразделения обязан сделать электронную заявку на подбор.

– СППП в зависимости от закреплённого региона, ведёт дистанционный подбор персонала.

– Руководитель ОПиАП персонала при необходимости вносит изменения в профиль должности и в стандартную утвержденную форму «Содержание вакансии».

– СППП размещает подготовленную форму «Содержание вакансии» на ресурсных площадках, а так же вносит вакансию в программу «Friendwork».

– СППП принимает первичные звонки от кандидатов, проводит первичное телефонное собеседование и вносит персональные данные кандидатов в программу «Friendwork» и устанавливает текущий статус. Базы резюме формируются с учетом первичных критериев отбора (возраст, пол, город, образование, опыт работы).

– СППП назначает кандидатам собеседование в условном месте, организовывает встречу с Руководителем.

– По итогу собеседования руководителя с кандидатом СППП запрашивает обратную связь по результату встречи, меняет статус кандидату.

– В случае полностью набранного штата сотрудников по должности, на которую претендует кандидата, в программе он фиксируется под статусом «Резерв». При возникновении вакансии, в первую очередь проводится обзвон кандидатов из данного статуса.

– Кандидат, придя в ТТ, проходит собеседование с руководителем, заполняет Анкету кандидата на работу (Приложение А), при соответствии должности кандидат направляется на стажировку, по итогам которой руководитель принимает решение о приеме сотрудника на работу.

Если у кандидата неполный список документов, то кандидат на стажировку не допускается.

– После прохождения стажировки, кандидат направляется на официальное трудоустройство в офис, либо удаленно (другой город) в



первый свой рабочий день.

### **2.3.7 Этапы отбора офисного персонала и руководящего состава (специалисты офиса, руководители отделов/подразделений)**

Руководители отделов/подразделений:

Используются в работе: электронная заявка на подбор кандидата, анкета кандидата (Приложение А) либо резюме, задание для соискателя для определения профессиональных компетенций.

1 этап: собеседование с Руководителем ОПиАП.

2 этап: собеседование с непосредственным руководителем.

3 этап: проверка кандидата в службе Внутреннего контроля.

4 этап: собеседование: совместное собеседование с Руководителем, контролирующим работу отдела инициатора заявки и с Директором по персоналу.

5 этап: принятие решения о приеме на работу. Решение принимается непосредственным руководителем и Руководителем, контролирующим работу отдела инициатора заявки.

Сотрудники офиса:

Используются: электронная заявка на подбор кандидата, анкета кандидата (Приложение А) либо резюме, задание для соискателя для определения профессиональных компетенций.

1 этап: собеседование с Руководителем ОПиАП.

2 этап: собеседование с непосредственным руководителем.

3 этап: проверка кандидата в службе Внутреннего контроля.

4 этап: собеседование с Руководителем, контролирующим работу отдела инициатора заявки

5 этап: принятие решения о приеме на работу непосредственным руководителем.

### **2.3.8 Процесс подбора офисного персонала и руководящего состава (специалисты офиса, руководители отделов/подразделений)**

При возникновении вакантной руководящей должности инициатор вакансии передает информацию о подборе Руководителю ОПиАП по средствам электронной заявки. Для определения профессиональных компетенций, инициатор заявки обязан предоставить опросный лист для определения профессиональной подготовленности: тест, структурированное интервью по профессиональным компетенциям (с правильными ответами для специалиста отдела персонала), задание к выполнению и т.п.

Подбор ведется на основе Должностной инструкции, с учетом дополнительных требований к уровню квалификации, личностных качеств, формы оплаты, графика работы, заработной платы.

Руководитель ОПиАП ответственен за своевременное размещение на специализированных сайтах в сети Интернет и др. альтернативных площадках.

Из полученных резюме от кандидатов Руководитель ОПиАП выбирает наиболее соответствующие Заявке соискателей, проводит первичное собеседование по телефону и приглашает на очное/заочное (Скайп – собеседование) собеседование. Перед собеседованием кандидат представляет полный вариант резюме, рекомендательные письма, документы, заполняет бланк Анкеты кандидата на работу. (Приложение А)

Анкета предназначается для получения предварительной информации о претенденте на предлагаемую вакансию. Заполнение анкеты кандидата, знакомство с документацией кандидата, собеседования, сбор данных для банка кандидатов не является гарантией приема на работу.

Руководитель ОПиАП проводит интервью, согласно оформленной заявке на кандидата, проводит проверку профессиональной

подготовленности (на основании предложенных заданий, тестов руководителем отдела). Определяет компетентность соискателя.

Руководитель ОПиАП направляет кандидата, успешного прошедшего первичное собеседование, получившего положительные рекомендации предыдущих работодателей на собеседование к заказчику.

При положительном рассмотрении кандидата, Руководитель ОПиАП направляет резюме кандидата, успешного прошедшего собеседование с заказчиком, на проверку в службу Внутреннего контроля.

При положительной проверке в службе Внутреннего контроля, Руководитель ОПиАП направляет кандидата, далее согласно условиям проведения согласования кандидата.

Руководитель ОПиАП обязан предоставить в установленные сроки не менее 3-ех качественных кандидатов, соответствующих условиям указанным в заявке и прошедших проверку службы Внутреннего контроля.

В случае положительного решения (ответственные за принятие решения указаны выше), кандидат пишет заявление о приеме на работу, которое визируется директором.

Для оформления на работу кандидат должен предоставить все необходимые документы. (Приложение В)

После издания приказа о приеме на работу сотрудник считается зачисленным в штат и обязан приступить к работе.

При одновременной обработке более чем 10 (десять) вакансий Руководителем ОПиАП, Директор по персоналу согласовывает с Директором компании приоритетность закрытия вакансий и устанавливает Руководителю ОПиАП очередность к закрытию вакансий согласно текущей необходимости в кадрах в организации.

У Инициатора заявки есть право (при условии, что со своей стороны все обязательства были выполнены в полной мере), написать письмо на имя Директора по персоналу с копией на своего непосредственного руководителя

с жалобой на некачественную работу по закрытию вакансий в случае срыва сроков, несвоевременности предоставления обратной связи от сотрудников отдела персонала, занимающихся подбором.

В работу сообщение Директор по персоналу обязан взять незамедлительно, выявить все обстоятельства событий и дать обратную информацию по причинам возникновения описанных фактов и порядок мероприятий для налаживания дальнейшей работы не позднее чем через 2 дня после получения сообщения.

По завершении подбора, Директор по персоналу оставляет за собой право выслать ссылку Инициатору заявки для Обратной связи по качеству проводимых услуг в подборе кандидатов сотрудниками отдела персонала.

### **2.3.9 Анализ подбора сотрудников на рядовые позиции в новых регионах**

Подбор сотрудников на рядовые позиции в новых регионах:

1. ОПиАП получает график открытия новых торговых точек с общей рассылки по компании, где указан срок открытия торговых точек, количество и город открытия.
2. Вносит данные в файл «График открытий торговых точек».
3. Распределяет ответственного СППП за конкретный город открытия.
4. За три недели до даты открытия СППП подготавливает информационную базу по городу, где открывается новая торговая точка. В формате: Информация о городе, конкуренты, основные розничные сети, средний уровень дохода, учебные профильные заведения (повар, продавец). Подготавливает площадки к размещению вакансий.
5. После СППП обсуждает с руководителем ОПиАП план мероприятий по организации потока кандидатов на работу в новую ТТ в

новом регионе, используя средства подбора.

6. За 14 дней до открытия СППП запускает мероприятия по поиску и подбору персонала.

7. До приезда сотрудника компании (Команда Открытия), СППП постоянно проводит обзвон отобранных кандидатов для определения текущей ситуации по готовности работать в компании. К приезду сотрудника компании (Команда открытия) СППП должен сформировать резерв соискателей в количестве 4 повара, 4 продавца.

### **2.3.10 Проведение собеседований в новой торговой точке**

Проведение собеседований в новой ТТ:

1. СППП должен подготовить представителя компании (чаще всего это действующий сотрудник из Команды открытия) к проведению собеседований и обеспечить всеми необходимыми материалами для подбора.

2. Сотрудник компании обязан проводить собеседование согласно бланку первичного собеседования кандидатов (Приложение Б), предварительно кандидат обязан заполнить анкету соискателя ( Приложение А) с каждым кандидатом пришедшим в поисках работы.

3. В случае положительного решения, Сотрудник компании сообщает кандидату даты стажировки и процедуру оформления на работу.

4. В случае отрицательного решения, кандидату об этом сообщается сразу.

5. За соблюдение процедуры по подбору сотрудников в новую ТТ отвечают: СППП, управляющий/ ответственный за открытие ТТ (сотрудники команды открытия), Руководитель ОПиАП.

### 2.3.11 Поиск кандидатов на рынке труда, стоимость размещения

В зависимости от характера вакантной должности Руководитель ОПиАП даёт СППП рекомендации относительно наиболее подходящего метода поиска кандидатов. Предпочтительно использовать сразу несколько источников.

В обязанности Руководителя ОПиАП входит координация процесса поиска кандидатов среди сотрудников Компании или извне:

- Объявления на интернет ресурсах;
- Объявления в СМИ;
- Сотрудничество с службами занятости;
- Представление компаний в ВУЗах, использование «Дней открытых дверей»;
- Участие в профильных выставках, ярмарках вакансий и презентация компании на различных специализированных мероприятиях;
- Социальные сети, внутренние корпоративные источники размещения;
- Реферальные программы. «Приведи друга»;
- Размещение на торговых точках и ресурсных площадках рекламных макетов с информацией о вакансиях - Приложение Е.

В ООО «Суши-Маркет» утвержден лимит денежных средств на расход по подбору персонала. Лимит представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Лимит денежных средств на расход по подбору персонала в ООО «Суши-Маркет»

Торговая точка (ТТ)	Новая ТТ	Действующая ТТ
Периодичность	В один месяц	В один месяц
На 1 регион	15000 руб.	5000 руб.

Новую торговую ТТ считать в течение одного месяца до открытия ТТ

в новом регионе, т.е. там, где нет размещения торговых точек сети «Суши-Маркет».

Контроль над расходованием денежных средств (в пределах лимита), а также за качество и своевременность размещения вакансий возлагается на Руководителя ОПиАП.

### **2.3.12 Поиск кандидатов внутри группы компаний**

Реферальные программы, или рекомендательный рекрутинг, в котором к решению проблемы подключаются уже работающие сотрудники.

Поскольку в Компании отдается предпочтение практике продвижения своих сотрудников, поиск кандидатов на открытые позиции обязательно ведется среди сотрудников Компании.

Для закрытия рядовых вакансий:

– Программа «Приведи друга» Условия программы в Приложении Г.

Составляется объявление СППП (для регионов, где требуются сотрудники) и рассылается по электронной почте, общие чаты поварам/продавцам/ старшим поварам, внутренняя группа, сайт сотрудника которые должны довести эту информацию до сведения своих друзей, знакомых о вакансиях (обязательное размещение на информационных досках на Торговых точках).

Для закрытия вакансий офиса/ руководящие должности:

– Объявление о наличии вакантных позиций составляется Руководителем ОПиАП (для регионов, где требуются сотрудники) и рассылается по электронной почте старшим поварам/ управляющим/руководителям отделов, сайт сотрудника которые должны довести эту информацию до сведения своих сотрудников. Заинтересованные сотрудники должны обратиться по указанным контактам в объявлении.

## **2.4 Анализ действующей на предприятии системы адаптации персонала**

Политика адаптации в ООО «Суши-Маркет» является неотъемлемой частью Кадровой политики организации. Сотрудники являются главным ресурсом компании, поэтому грамотно выстроенная система адаптации становится стратегическим инструментом достижения целей. От правильного распределения ролей и четкой постановки задач каждому участнику процесса адаптации зависят его эффективность и конечные результаты.

Успешная адаптация новых работников наряду с отлаженным процессом найма и отбора, является необходимым этапом для обеспечения высокой укомплектованности и продолжительной жизни в должности сотрудников в торговой сети и качественного наращивания численности персонала. Разработанные в рамках данной Программы адаптации для разных категорий работников позволяют повысить уровень закрепляемости персонала в организации, сократить потери, связанные с подбором, наймом и обучением персонала.

Цель Политики адаптации в ООО «Суши-Маркет»: создание условий для эффективного введения в должность новых сотрудников, повышения их результативности в профессиональной деятельности, а также развития мотивации сотрудников к достижению профессиональных успехов и высокой вовлеченности в деятельность Компании.

Задачи:

1. Минимизировать издержки, связанные с текучестью персонала и низкой производительностью труда вновь принятых сотрудников.
2. Разработать технологии адаптации различных категорий сотрудников в зависимости от профессии либо должности.
3. Определить зоны ответственности участников процесса и сроки эффективного введения в должность.



4. Разработать модель сопровождения вновь прибывших сотрудников в ООО «Суши-Маркет».
5. Создать институт наставничества и менторства в системе адаптации.
6. Повысить вовлеченность в процесс всех участников адаптации сотрудника.
7. Способствовать установлению у работника оптимальных для деятельности предприятия партнерских отношений в коллективе.
8. Создать инструменты для качественной передачи информации, необходимой для профессиональной деятельности.
9. Внедрить процедуру оценки по итогам адаптации, формирование индивидуальных планов развития сотрудников.
10. Сформировать базу для принятия кадровых решений.
11. Развить у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и соответствия в ожиданиях.

#### **2.4.1 Технология адаптации сотрудников в ООО «Суши–Маркет»**

Программа адаптации рассчитана на 3 месяца со дня начала исполнения новым работником его трудовых обязанностей. Этапы адаптации:

##### **1. Вводный этап.**

Продолжительность 1 неделя. Начинается до приёма человека на работу, в период стажировки на рабочем месте и в первый рабочий день. Осуществляется HR-менеджером, отделом кадрового администрирования, руководителем отдела подбора и адаптации, управляющим торговой точкой/заведующим производством/руководителем нового сотрудника и наставником.

На данном этапе происходят все необходимые приготовления к приёму нового сотрудника, как то: стажировка на образцовых торговых точках региона, подготовка информационных материалов для новичка, организация и оборудование рабочего места, информирование подразделения о найме нового сотрудника, выбор наставника и куратора на период адаптации, информирование всех участников процесса о включенности и ответственности в процесс адаптации новичка.

Отделом кадрового администрирования проводится процедура оформления необходимых документов на прием сотрудника в организацию. Нового сотрудника знакомят с локальными нормативными актами компании, должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка и другими необходимыми документами.

Также сотруднику вручают информационные материалы о компании и сувенирную продукцию. Передаваемые материалы включают в себя информацию об основах корпоративной культуры компании, ценностные ориентации, традиции, нормы и правила поведения и т.д.

Кроме того, на данном этапе совместно с новичком разбирается План введения в должность, и подводятся итоги первого рабочего дня.

## 2. Основной этап.

Продолжительность 2,5 месяца. Осуществляется HR-менеджером, управляющим торговой точкой/заведующим производством/руководителем нового сотрудника и куратором. К адаптации в руководящих должностях подключаются также руководители отделов Компании, назначенные менторами для адаптируемого.

На этом этапе работник узнаёт обязанности и требования, предъявляемыми к нему со стороны организации, а также цели, которые ему необходимо достигнуть по окончанию срока адаптации. Работник осваивается со своим новым статусом и включается в профессиональные и межличностные отношения в коллективе.

Проводится ориентировочное собеседование, где непосредственный руководитель объясняет работнику его задачи и требования к его работе, информирует о системе оценки, применяемой к его работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового работника.

В дальнейшем HR-менеджер и куратор сопровождают деятельность новичка, осуществляют помощь в решении текущих вопросов. Руководителем обязательно проводится ряд промежуточных встреч с сотрудником с целью получения обратной связи о вхождении в должность, в коллектив и о его общем впечатлении о компании в целом.

### 3. Завершающий этап.

Продолжительность 2 недели. Проводится за 15 дней до окончания испытательного срока. Осуществляется HR-менеджером, непосредственным руководителем и куратором. При неудовлетворительных результатах тестирования на основном этапе, новички проходят повторную оценку уровня усвоения функционала. Руководитель заполняет результаты адаптации в Плане введения в должность. За неделю до окончания испытательного срока принимается решение о результатах процесса адаптации. В случае положительного результата, сотрудника поздравляют с успешным прохождением испытательного срока и сообщают о продолжении трудовых отношений.

На завершающем этапе адаптации происходит преодоление производственных и межличностных проблем работника, осуществляется его переход к стабильной работе. Заключительная процедура процесса адаптации – ритуал посвящения в компанию.

## **2.4.2 Программа предварительной стажировки для соискателей в ООО «Суши-Маркет»**

Общая продолжительность стажировки – 4 рабочих смены.

Длительность (общие рекомендации):

1 рабочая смена – с начала рабочего дня, продолжительность 9 часов (1 час приема пищи);

2 рабочая смена – с заранее согласованного момента рабочего дня до закрытия торговой точки, продолжительность 9 часов (1 час приема пищи);

3 рабочая смена – с заранее согласованного момента рабочего дня до закрытия торговой точки, продолжительность 9 часов (1 час приема пищи);

4 рабочая смена соответствует длительности полного рабочего дня на ТТ.

Основной целью стажировки новичка является изучение новой информации, изучение особенностей работы в компании, развитие профессиональных важных качеств. Таким образом, программа устанавливает основной перечень тем, который необходимо изучить кандидату за время стажировки, и сроки освоения. В качестве примера предварительной стажировки для соискателя привела самый распространённую программу предварительной стажировки для продавца. (Приложение Д)

При условии успешного прохождения стажировки управляющий ТТ/заведующий производством делает соискателю предложение о работе в компании. При согласии соискателя на трудоустройство непосредственный руководитель формирует пакет документов (сканированные копии), необходимых для трудоустройства: паспорт соискателя, ИНН, СНИЛС, диплом об образовании, свидетельство о браке, свидетельство о рождении детей, трудовая книжка, санитарная книжка. Проводится процедура найма на работу.

### **2.4.3 Программы адаптации для различных категорий персонала ООО «Суши-Маркет»**

В целях грамотного управления процессом адаптации новых сотрудников разработаны программы сопровождения для следующих категорий сотрудников:

1. Сотрудники розничной сети: повар, продавец.
2. Сотрудники бэк-офисов;
3. Руководители оперативного уровня управления.

Программа адаптации определяет перечень действий, разграничивает зоны ответственности участников процесса, а также устанавливает сроки выполнения введенных процедур. Она состоит из трёх этапов - вводного, основного и завершающего и рассчитана на весь испытательный срок.

Организация спланировала мероприятия, позволяющие ускорить процесс вхождения новичка в должность, снизить стрессовую напряженность и количество возможных ошибок, возникающих с освоением новой работы, сформировать положительное впечатление от корпоративной культуры и политики компании в целом, а также оценить уровень квалификации и потенциальных возможностей сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Программы адаптации:

1. Программа адаптация для должности повар, продавец – Приложение Ж.
2. Программа адаптации для специалистов – Приложение И.
3. Программа адаптации для руководителей – Приложение К.

По истечению программы адаптации, уровень профессиональной подготовки нового сотрудника должен прийти в соответствие с установленными требованиями к его работе.

### **3 Совершенствование системы найма и адаптации персонала предприятия**

#### **3.1 Совершенствование системы набора и подбора**

В результате анализа было определено, что система набора и подбора персонала в организации достаточно развита, модифицирована под конкретные направления работ: для специалистов, руководителей, рядовых сотрудников. Было определено, что наименьшие сложности возникают в сферах набора и подбора персонала для категорий специалистов и руководителей. Это связано, прежде всего, с содержанием работ и спецификой данных должностей: как правило, их занимают высококвалифицированные специалисты, имеющие высшее образование и опыт работы. Занимая соответствующие должности, они получают достаточную заработную плату, что не позволяет им рассматривать увольнение по причинам, связанным с материальной составляющей. Текучесть наблюдается в основном в категориях рядовых сотрудников. В большинстве случаев это люди молодого возраста, которые рассматривают работу в ООО «Кайдзен» как временную. Поэтому при подборе необходимо ориентироваться на предполагаемую продолжительность работы человека в компании.

Большинство молодых людей приходят в компании на подработку, что в целом обуславливает специфика работы на должностях поваров и продавцов, водителей, курьеров. Высокая текучесть кадров предусмотрена и в сроках набора – всего 10 дней на поиск работника и закрытие вакансии. При этом никакой гарантии на то, что работник отработает длительное время, нет.

Компания тратит достаточно большой объем денежных средств на закрытие вакансий, поэтому необходимо не только совершенствовать

системы набора и подбора персонала, а также минимизировать затраты по данному направлению.

Рекомендуемые мероприятия ориентированы на сферу категории рабочих и линейных руководителей (средний уровень управления). К ней относят: поваров, продавцов, водителей и курьеров. Необходимо ориентироваться на поваров и продавцов, которые являются наиболее многочисленной категорией рабочих. Данных работников набирают в настоящее время по объявлениям, которые распространяются через СМИ, листовки и объявления. Такой способ поиска и набора привлекает студентов на периоды каникул, но не обеспечивает преимуществ – постоянства кадрового состава, к чему необходимо стремиться. Для совершенствования системы рекомендуется обеспечить увязку между двумя составляющими в системе управления – рабочими и линейными руководителями, для чего рекомендуется осуществлять целенаправленный подбор работников и их включение в кадровый резерв на уровне отдельного филиала. Так как работники будут заинтересованы в построении карьеры, что характерно для молодого возраста, то, соответственно, будет снижена текучесть кадров, обеспечен более стабильный кадровый состав, разделяющий ценности и нормы компании.

При работе рекомендуется ориентироваться на возможность открытия вакансий линейных руководителей, которые в большинстве случаев являются известными минимум за 1 – 2 месяца.

Рекомендуется целенаправленный поиск кандидатов в кадровый резерв по образовательным учреждениям СПО. В большинстве случаев выпускники образовательных учреждений среднего профессионального образования в настоящее время остаются без гарантированной работы. Высокий уровень конкуренции на рынке труда часто не позволяет им составлять конкуренцию более опытным работникам, также ищущим работу. Поэтому поиск работы и занятие должностей с достойной заработной

платой, соответствующей полученному образованию – важный элемент, который должен быть положен в основу работы в ООО «Кайдзен». Выпускники техникумов по специальностям «Повар», «Продавец» есть по всей Кемеровской области. Поэтому в рамках рекомендаций возможно:

1) Связаться с руководством образовательных учреждений среднего профессионального образования с целью формирования заявок на плановые периоды по году: 1, 2, 3, 4 кварталы. Для прогноза количества заявок по кварталам можно использовать методы экстраполяции в статистике.

В таблице 11 приведен прогноз на 2 полугодие 2018 года по Яшкинскому району Кемеровской области.

Таблица 11 – Прогнозная потребность в рабочих по должностям «Повар» и «Кондитер» на 2 полугодие 2018 года

Населенный пункт	Июль – сентябрь 2018 г.	Октябрь – декабрь 2018 г.
пгт.Яшкино	2	1
г.Тайга	5	4
Итого	7	5

Как показывает краткосрочный прогноз, в будущем в Яшкинском районе появится 12 вакансий. При этом в районе есть одно образовательное учреждение СПО – «Яшкинский техникум технологий и механизации», который готовит выпускников по указанным профессиям.

2) Проведение собеседования со студентами последних курсов и выпускниками образовательных учреждений. Это позволит провести непосредственную личную встречу, ознакомиться с делами и характеристиками студентов, выбрать наиболее перспективных из них по отношению к компании.

3) Предоставить студентам место производственной и преддипломной практики. При прохождении практики можно отслеживать показатели работы студентов, их способности и компетентность. Так как заранее оценить человека нельзя, а учебная сфера не всегда дает возможность



выявить качества человека, необходимые для занятия должностей линейных руководителей, то, соответственно, рекомендуется активное наблюдение в период практик, при необходимости проведение обучения.

4) После 0,5 года работы на должности рабочих при условии успешной и эффективной работы, положительных отзывов наставников, стремления к повышению образовательного уровня, рекомендуется включение работника в резерв на повышение: старший смены - бригадир - мастер - ответственный ТТ - руководитель по району обслуживания.

В настоящее время для руководителей Яшкинского района обслуживания были составлены рекомендации для закрытия в июле 2018 года должностей «Повар» (2 ед.). Был выполнен подбор потенциальных сотрудников, которые заинтересованы в получении работы именно в данной компании. Результаты работы отражены в таблице 12.

Как показала практическая реализация мероприятия, большинство потенциальных работников из числа студентов (около 90%) не рассматривают работу как обязательное условие дальнейшей жизнедеятельности, т.е. они не всегда видят необходимость работать. При этом конкретный опрос и собеседование с двумя студентами (Егоров М.А. и Верхоланцева К.Е.) позволило определить, что данные молодые люди готовы ориентироваться на стабильную работу в компании, мотивацией чего должны стать стабильность и карьерный рост, обеспечивающий получение более высокого образовательного уровня. Для компании будет обеспечено воспитание кадров, которые обладают всеми необходимыми характеристиками и готовы к построению карьеры в ООО «Кайдзен».

Таблица 12 – Внедрение рекомендаций в практику работы

Вакантная должность	Период принятия работника	Населенный пункт	ФИО кандидата	Образование, специальность	Стремление к построению карьеры
Повар	Июль 2018	Яшкино	Егоров М.А., 20 лет	Ср.профес./ повар 6 разряда	Ярко выражено, готов учиться дальше, планирует поступление в 2018 – 2019 уч.г.г. в Кемеровский институт пищевой промышленности на специальность «Технология производства кондитерских и макаронных изделий», заочно. Полностью ориентирован на карьерный рост, рассматривает начальные этапы как необходимость для набора практического опыта. Рассматривает варианты работы, которые будут продолжительны по времени, поэтому не готов к увольнению через 2-3 месяца.
	Август 2018	Тайга	Верхоланцева К.Е., 19 лет	Ср.профес./ повар 5 разряда, продавец 3 разряда	Выражено, хотела бы достичь должностей бригадира и мастера. Не амбициозна, хороший исполнитель. В работе ценит стабильность и уверенность в завтра. Поступает в ЯТТИМ на специальность «Техник – технолог».

Данные мероприятия необходимо проводить комплексно со стандартными методами набора и подбора, которые реализуются в компании. Особенностью данных мероприятий является неограниченные возможности в их проведении, доступность, небольшой объем подготовительных мероприятий.

Преимущества рекомендуемых мероприятий и затраты на их реализацию представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Преимущества мероприятий в сфере набора и подбора

Этап мероприятий	Преимущества	Затраты, руб.
Связь с образовательными учреждениями	Руководители в образовательных учреждениях могут посоветовать конкретных студентов, которые в наибольшей степени подходят по требованиям компании. Адресная ориентация.	Незначительные
Проведение собеседования с кандидатами	Непосредственное взаимодействие специалиста по кадрам с потенциальным работником, что позволяет провести максимально возможную на данном этапе оценку	Незначительные
Предоставление мест практики студентам	Наблюдение за профессионализмом, компетентностью, работоспособностью, адаптивностью работника; прохождение первичной адаптации, что позволяет облегчить проведение адаптации в дальнейшем	Принимаем в размере на 1 действующую ТТ в расчете на 1 квартал – 5000 р.
Включение в кадровый резерв, карьерный рост	Работники мотивированы, стремятся работать лучше, повышают образовательный уровень; компания получает возможность наблюдения и контроля траектории развития потенциальных линейных руководителей	Незначительные

Как видно, данные мероприятия не требуют значительных затрат, обеспечивая при этом существенный социальный эффект.

### 3.2 Совершенствование системы адаптации

Логическим продолжением рекомендуемых в сфере найма и подбора мероприятий является совершенствование системы адаптации. В настоящее время она обладает высокой степенью эффективности, обеспечивая вхождение в должность для работников, которые относятся к разным категориям. В компании активно реализуется система наставничества и

анкетирования, что позволяет активно воздействовать на новых принимаемых работников и оценивать уровень их адаптации на последних днях испытательного срока.

В целом в компании выделяют 4 этапа для систем адаптации различных работников, впервые трудоустраивающихся в компанию: собеседование, введение в должность, наставничество и выполнение работ. Можно выделить основные недостатки: отсутствие индивидуального подхода; распыление функций по проведению адаптационных мероприятий между специалистом по кадрам и линейным руководителем на уровне района, что затруднено за счет значительного расстояния. Для устранения этих недостатков рекомендуется следующее.

Расширить действующую систему адаптации в компании. В настоящее время в ней выделяются следующие основные этапы, представленные на рисунке 18.

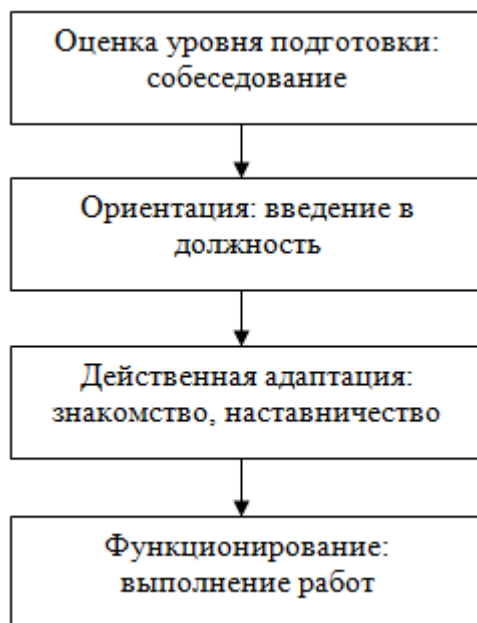


Рисунок 18 – Этапы адаптации

Для совершенствования системы адаптации возможно расширить этапы, более точно определив действия участников процесса адаптации и введя дополнительные функции. Результат - программа адаптации в виде

единого документа, целью которого будет являться регламентация процесса адаптации. Расширение существующих этапов с использованием предлагаемых мероприятий приведено на рисунке 19.



Рисунок 19 – Модификация существующей системы адаптации

В рамках модификации необходимо внедрить на каждый этап более дополнительные мероприятия, которые позволят расширить функционально существующую систему адаптации.

Этап «Оценка уровня подготовки». В рамках данного этапа предлагается ввести систему тестирования, что позволит оценить подготовку специалиста в максимально реальных условиях. Тестирование предлагается проводить в районном офисе, в которое трудоустраивается сотрудник, с привлечением специалистов, работающих в данном структурном подразделении. Тестирование возможно проводить как в традиционном «бумажном» варианте, так и в электронной форме. Это позволит предварительно оценить теоретическую подготовку работника к выполнению обязанностей. Раздел оценки проблемных ситуаций также может входить в систему тестирования, однако, на мой взгляд, лучше проводить такое решение в условиях личного контакта. Проблемная ситуация должна быть взята из реальной практики и уже нашла свое решение в ходе текущей работы. Решение может быть предложено новому работнику для разработки или анализа уже существующего решения.

Сосредоточение работ в рамках районного офиса позволит обеспечить не только конкретизацию адаптационных мероприятий в сфере ответственности одного работника, но также больше индивидуализировать работу с человеком, так как линейный руководитель и наставник работают не с группой людей, а непосредственно с кандидатом. Данное мероприятие было апробировано в марте 2018 года в торговой точке г.Тайга для нового сотрудника Лазаревой Н.А., которая трудоустраивалась на должность продавца. Для нее была реализована следующая система оценки:

1. Собеседование с линейным руководителем на ТТ.
2. Собеседование с менеджером по кадрам.
3. Тестирование и решение проблемных ситуаций.

Сложности в этом случае возникают с первоначальным наполнением базы данных по вопросам, позволяющим оценивать подготовку специалистов по разным должностям. Однако, в перспективе это позволит использовать базу не только для первоначального тестирования и оценки уровня подготовленности работника, но и для проведения внутренней аттестации.

Этап «Ориентация». Введение в должность осуществляется поверхностно и сводится в основном к процедурам знакомства с локальными нормативными актами, должностной инструкцией и коллективом, а также общего сопровождения при выполнении задач непосредственно на рабочем месте.

Для того, чтобы новый работник мог почувствовать себя уверенно в первые дни работы рекомендуется разработать «Памятку нового сотрудника», которая позволит решать что делать, как делать, что и где находиться, к кому можно обратиться?

Таблица 14 – Примерная форма «Памятки» (для новых работников, работающих в дневную смену)

Время	Режим трудового дня....	Общие мероприятия...	При возникновении вопросов...
6.30	Приход на работу	Ключи от ТТ передаются от работника предыдущей смены	Менеджер Кулешов Иван, тел.хххххх
6.30-7.00	Подготовка рабочего места	Уборка, ознакомление с остатками готовой продукции, решение вопросов, связанных с общей организацией (где и что лежит)	Продавец с предыдущей смены, тел.хххххх
7.00-12.00	Выполнение трудовых обязанностей	Обслуживание покупателей	Ваш наставник - ..., тел.хххх
12.00-13.00	Обеденный перерыв	Прием пищи поочередно с напарником в специально отведенном месте	
13.00-17.00 выполнение трудовых обязанностей			Ваш наставник - ..., тел.хххх

Данная памятка значительно облегчит жизнь новому работнику на первых порах, так как она содержит всю необходимую информацию, которая может понадобиться работнику для решения каких – либо вопросов, но в

ином виде такой информации нет. Также необходимо будет представлять информацию конкретно для каждого специалиста и структурного подразделения.

Этап «Действенная адаптация». На данном этапе предлагается введение двух мероприятий: наставничество и ежедневный анализ проблем и решений.

Наставничество, как уже было указано, практикуется в организации, причем для работников, которые заняты непосредственно обслуживанием посетителей, наставничество осуществляется в течение 2 недель под руководством более опытного сотрудника. По разным причинам наставники могут не назначаться для работников, которые уже не являются новичками в выбранной сфере деятельности, однако, не учитывается, что и они сталкиваются с рядом производственных проблем, которые необходимо решать в рабочем порядке. Работник, выполняющий обязанности наставника, имеет и свой объем работы, в связи с чем он не всегда уделяет должное внимание новому работнику, которому требуется помощь. Поэтому считаю необходимым создать существенную мотивацию для работников – наставников. В настоящее время они либо вообще не получают доплаты, либо эта доплата минимальна – 1 тыс.руб. Для создания мотивационного эффекта предлагается осуществлять стимулирующие выплаты в размере 5 тыс.руб.

В процессе работы новый работник сталкивается в текущими проблемами и находит решение – самостоятельно, с помощью наставника, руководителя структурного подразделения или коллег. Для контроля этой ситуации считаю необходимым ввести ежедневный анализ проблем и решений, который позволит выявить наиболее проблемные области и определит специфику организации для нового работника. Для того, чтобы контроль осуществлялся постепенно, в течение рабочего дня, предлагается использование формы, которую новый работник будет заполнять в течение



рабочего дня. Это позволит ему тратить время рационально, а не вспоминать в конце рабочего дня о какой информации ему следует помнить.

Частично данные мероприятия также были апробированы в ГТ г.Тайга.

Адаптационные мероприятия должны быть объединены с этапом подбора персонала.

Рассмотренный ранее пример со студентами, которые включены в кадровый резерв для работы в компании, позволяет увидеть развитие системы набора и подбора и проведение адаптационных мероприятий в отношении студента Егорова М.А.

При проведении собеседования студенту были заданы вопросы и разыграна ситуация: покупатель недоволен качеством обслуживания, несмотря на то, что поведение продавца полностью соответствует стандартам обслуживания покупателей. Были предложены варианты поведения и развернутый ответ. Егоров М.А. смог проанализировать ситуацию с самостоятельно обоснованием объяснил свою тактику поведения в соответствии с видимыми им стандартами поведения.

В существующей программе адаптации также выделяется этап действенной адаптации, в рамках которого сам адаптируемый не участвует в результатах анализа за день. Проведение опыта с Егоровым М.А. показало, что участие работника в анализе результатов адаптации позволяет ему лучше понять систему и допускаемые в течение дня ошибки

В процессе работы новый работник сталкивается в текущими проблемами и находит решение – самостоятельно, с помощью наставника, руководителя структурного подразделения или коллег. Для контроля этой ситуации считаю необходимым ввести ежедневный анализ проблем и решений, который позволит выявить наиболее проблемные области и определит специфику организации для нового работника. Для того, чтобы контроль осуществлялся постепенно, в течение рабочего дня, предлагается использование формы, которую новый работник будет заполнять в течение

рабочего дня. Это позволит ему тратить время рационально, а не вспоминать в конце рабочего дня о какой информации ему следует помнить.

В таблице 15 приведена форма такого отчета.

Таблица 15 – Форма для проведения ежедневного анализа проблем и решений, принятым по ним

Проблема	Ваши предполагаемые действия...	К кому обращались для решения проблемы?	Какие действия были предприняты для ее разрешения Вами?	результат
...	...	...	...	...

Данная форма обладает следующими преимуществами:

1. Она структурирована и позволяет определить все стороны проблемной ситуации и ее участников,
2. Она позволяет выявить те действия, которые планировал предпринять работник, что именно он сделал и какой результат был получен,
3. Она позволяет провести анализ проблемы и выявить, на каких сторонах трудовых обязанностей необходимо акцентировать внимание руководителю.

Подобная анкета была апробирована в работе с Егоровым М.А. По результатам собеседования были зафиксированы проблемы, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Проблемные области работника Егорова М.А.

Проблема	Ваши предполагаемые действия...	К кому обращались для решения проблемы?	Какие действия были предприняты для ее разрешения Вами?	результат
1	2	3	4	5
Нет разменных денег для сдачи (должность «Продавец»)	Попросить покупателя подождать сдачу	Ни к кому	Свои деньги, спросили у посетителей (размен). Пробовали разменять деньги. Не разменяли, покупатель ждал сдачу.	Заранее заказывать разменные деньги в обслуживающем центре. В случае отсутствия сдачи предложить покупателю приобрести недорогие, но необходимые товары.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
Каким образом выполнять заполнение графика выхода (отметки, должность «Продавец»).	Не знаю	Руководитель районных ТТ	Заполнены несколько бланков, в основном допускались ошибки	Изучена система заполнения графиков выхода и отметок о длительности смены

В первые две недели реализации программы возникает множество проблем, связанных с профессиональной адаптацией. Они касаются круга самых разнообразных вопросов и для того, чтобы сосредоточиться на них в момент их появления, необходимо ежедневно анализировать состояние дел и успехи. Участие в анализе должны принимать: работник, наставник, линейный руководитель, специалист по кадрам.

Ежедневный анализ в течение недели работы позволяет определять наиболее актуальные задачи и сложности и постепенно находить из них выход. Для Егорова М.А. это означает по его отзыву, что он получает помощь своевременно, узнает обо всех необходимых вопросах, а начальство может оказать сопровождение нового работника и увидеть его профессиональные компетенции.

Также важна и обстановка – Егоров получал внимание, которое необходимо новому работнику, в решение проблем не «наскоком», а систематически, планоно. Планируется, что необходимо уделять время уделялось в конце каждого рабочего дня в течение 15 минут.

Затраты на реализацию мероприятий в сфере адаптации незначительные.

Так как любой работник, прошедший адаптацию, получает сильный положительный стимул, то для закрепления позитивного настроения предлагается ввести обязательное собеседование с руководителем структурного подразделения, где работник и непосредственный начальник

смогут обменяться мнениями и пожеланиями о совместной работе, а начальник сможет поздравить нового работника своего коллектива.

### **3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для того, чтобы проанализировать экономическую эффективность предложенных мероприятий, необходимо оценить, каковы планируемые затраты на проведение адаптации:

Затраты для реализации рекомендуемых мероприятий в сфере набора и подбора персонала (суммарно) – 5000 руб./квартал в расчете на район обслуживания;

Затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий в сфере адаптации – 5000 руб./новый работник. При условии, что в среднем количество новых работников составляет 2 чел./квартал, размер затрат на данные мероприятия составят 10000 руб.

Рекомендуемые мероприятия в сфере набора и подбора обеспечат стабильность кадрового состава, а так как работник при работе на одном рабочем месте обеспечивает более высокую производительность труда за счет повышения профессионализма, то, соответственно, будет увеличен и доход.

Для расчета экономического эффекта будет использован показатель рентабельности. Расчет приведен в таблице 17.

Как видно, согласно плановым данным повышается экономическая эффективность. Плановое увеличение выручки связано с тем, что более подготовленные работники обеспечивают более высокое качество производства и продаж, появляется меньше брака и списания по истечению срока годности. Рентабельность как наиболее важный показатель, после

внедрения мероприятий согласно расчету составляет 59,2% - это высокое значение показателя, которое превышает фактическое значение на 14,5%.

Таблица 17 – Экономическая эффективность мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия
Выручка от реализации, в среднем в месяц в расчете на 1 ТТ, руб.	164580,00	181038,00
Затраты в среднем в месяц в расчете на 1 ТТ, руб.	113694,00	113694,00
Прибыль в расчете на 1 ТТ, руб.	50886,00	67344,00
Плановое увеличение выручки за счет улучшения качества набора и адаптации, %	10	-
Рентабельность, %	44,7	59,2

Также реализация рекомендуемых мероприятий будет обеспечивать высокий социальный эффект, выражающийся в закреплении кадров в организации и обеспечении адаптивности новых работников и повышению качества набора и отбора.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А3Б1	Липовцевой Марии Юрьевне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li> <li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li> <li>– <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li> </ul>	<p>Рабочая зона компании ООО «Суши-Маркет» полностью соответствует требованиям безопасности и пригодна для выполнения работы. Выстроена система охраны труда и техники безопасности.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;</li> <li>- поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы;</li> <li>- работники предприятия получают полный социальный пакет;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 18 – Определение целей КСО Таблица 19 – Определение стейкхолдеров Таблица 20 – Определение элементов программы КСО Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 22 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3АЗБ1	Липовцева Мария Юрьевна		

## **4 Социальная ответственность предприятия**

### **4.1 Основные задачи и направления социальной ответственности предприятия**

Корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. [11]

Три основных интерпретации КСО:

1. Первая (классический подход) и наиболее традиционная. Подчёркивает, что единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была обнародована Нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом в 1971 году в статье «Социальная ответственность бизнеса - делать деньги» и может быть названа теорией корпоративного эгоизма.

2. теория корпоративного альтруизма. Эта теория прямо противоположна теории М. Фридмана. Основная идея заключается в том, что бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и делать максимально доступным вклад в решение общественных проблем, повышение качества жизни граждан и сообщества, а также в сохранении окружающей среды.

3. теория разумного эгоизма. Она строится на том, что социальная ответственность бизнеса - это просто хороший бизнес, поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Затраты на социальные и благотворительные



программы сокращают текущую прибыль, но в долгосрочной перспективе создают благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивую прибыль. Филантропические и спонсорские программы способствуют узаконенному снижению налогооблагаемой базы компании и дают хороший эффект публичности. Именно в этом состоит основной мотив социальной деятельности компании.

Основная задача КСО - соединить чувство долга и реальные социальные действия.

КСО направлена на стейкхолдеров. Под стейкхолдером понимается физическое или юридическое лицо, прямо или косвенно заинтересованное в финансовых или других результатах деятельности компании; группы влияния, существующие в компании или вне ее, интересы которых необходимо учитывать в процессе деятельности. Обычно под термином стейкхолдер понимают широкий круг лиц: акционеров компании, ее кредиторов, заемщиков, клиентов, членов органов управления, сотрудников компании, представителей органов власти, общественности и тому подобное.

В компании программа корпоративной социальной ответственности отсутствует, поэтому в данном разделе выпускной квалификационной работы приведена разработанная программа КСО для ООО «Кайдзен».

## **4.2 Разработка программы социальной ответственности**

### **4.2.1 Определение целей и задач программы социальной ответственности**

Основная цель – улучшение имиджа компании. На рисунке 20 приведена цель и задачи программы.

Как видно, для достижения основной цели – улучшения имиджа, необходимо комплексно решать такие задачи, как:

- Развитие персонала,
- Рост производительности труда,

- Реклама,
- Освещение деятельности компании в СМИ.

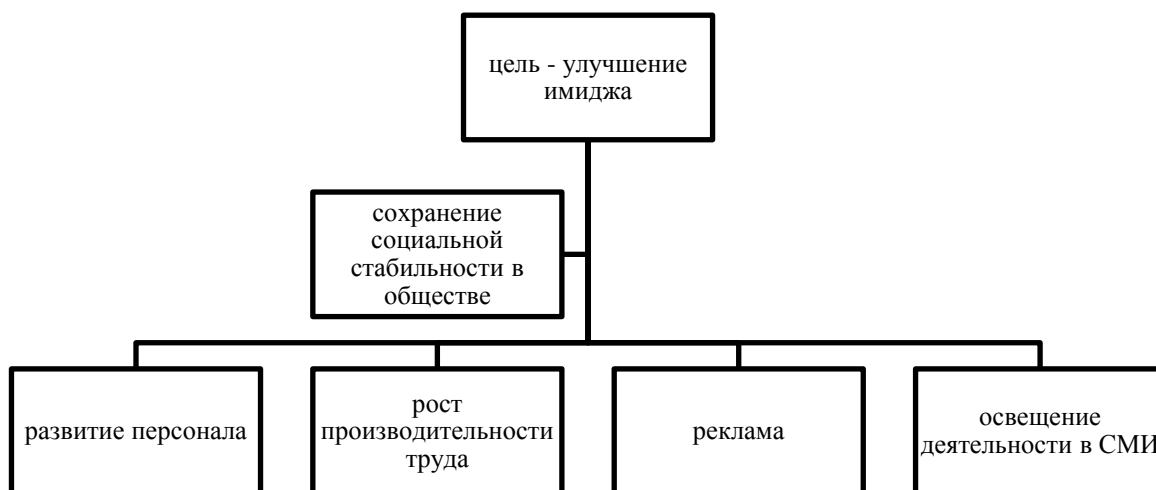


Рисунок 20 – Цель и задачи программы КСО

При этом важной целью, имеющей внешнюю направленность, будет сохранение социальной стабильности в обществе. Выбранные цели соответствуют приоритетным направлениям деятельности компании, в частности, большая часть выбранных целей имеет внутреннюю направленность. Выбранные цели соответствуют миссии и стратегии компании, что отражено в таблице 18.

Рассматривая цели, стратегию и миссию компании можно сделать вывод о том, что предлагаемые к реализации цели полностью могут быть интегрированы в систему стратегии и миссии компании. Имидж формируется в глазах потребителей, поэтому важно обеспечить его с лучшей для восприятия стороны; при этом имидж формируется в том числе и за счет активной рекламной компании, в итоге чего можно говорить о том, что будет реализована и миссия компании, так как люди будут воспринимать деятельность компании как доступную и необходимую для них.

Таблица 18 – Определение целей КСО

Миссия компании	Секрет нашего успеха заключается в разнообразии меню, индивидуальном внимании и подходе к каждому посетителю на высоком уровне качества обслуживания. Мы предлагаем Вам насладиться незабываемым вкусом блюд паназиатской кухни. Суши бар известен нашим постоянным гостям не только разнообразием меню, уникальным интерьером, быстрой доставкой, высоким и стабильным качеством блюд и обслуживанием, а так же проведениями интересных акций и специальных предложений, позволяющим ценителям японской и итальянской кухни вкусно поесть по выгодным ценам	Цели КСО: 1. Улучшение имиджа компании, 2. Сохранение социальной стабильности в обществе.
Стратегия компании	Активная маркетинговая стратегия, направленная на постоянное информирование потребителей о компании и ее продуктах	

#### 4.2.2 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности

Далее определяем стейкхолдеров в рамках каждой выделенной цели – таблица 19. Основных цели – две, для достижения главной поставленной цели (улучшение имиджа) необходимо решить ряд задач, для которых тоже могут быть определены стейкхолдеры.

Таблица 19 – Определение стейкхолдеров

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа компании:	
1.1	Развитие персонала	Работники
1.2	Рост производительности труда	Работники
1.3	Реклама	Население, СМИ
1.4	Освещение деятельности в СМИ	СМИ
2	Сохранение социальной стабильности в обществе	Население, органы власти и местного самоуправления

В первую очередь основными стейкхолдерами компании будут являться сотрудники, которые обеспечивают необходимые для производства работы. Для них необходимо создавать условия труда, которые позволят с максимальной эффективностью реализовать программы КСО. При этом от

работы людей зависит и успешность фирмы, ее коммерческий успех. Чем лучше работают люди – тем более качественная продукция выпускается, больше объемы производства, выше производительность труда, а это способствует улучшению имиджа компании.

Компания работает для людей, поэтому товары для них должны быть разрекламированы, для чего могут привлекаться и ресурсы СМИ. Поэтому выбор в качестве стейкхолдеров населения городов и СМИ является обоснованным.

Как и любая другая фирма, компания должна работать в интересах общества, поэтому важно обеспечивать социальную стабильность, реализуя различные программы для людей. Но сделать это за пределами влияния органов власти и местного самоуправления нельзя, поэтому данные категории выбираются в качестве следующей группы стейкхолдеров.

#### **4.2.3 Определение элементов программы социальной ответственности**

В элементах программы КСО предлагается в рамках программы отнести:

- Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ, как в денежной, так и в натуральной форме.

- Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, которая заключается в совместном финансировании компаниями, органами государственного управления и некоммерческим сектором социальных программ.

- Корпоративное волонтерство – вид деятельности, который подразумевает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе.

– Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара или услуги на проведение социальных программ компании.

– Социально-ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Результаты представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	Работники	Социально значимый маркетинг Социально – ответственное поведение	Усиливается приверженность работников компании; повышается производительность труда; люди более ответственно относятся к выбору рабочего места, гордятся занятой должностью; обеспечивается профессиональное и личностное развитие персонала
2	Население	Эквивалентное финансирование Социально – ответственное поведение Корпоративное волонтерство	Граждане воспринимают компанию не просто как коммерческую идею, а как фирму, заботящуюся о благо общества и города; формируется положительный имидж, создается благоприятное социальное пространство
3	СМИ	Корпоративное волонтерство	Формируется постоянное и качественное взаимодействие, что способствует освещению в органах СМИ деятельности компании и положительной стороны
4	Органы власти и местного самоуправления	Благотворительные пожертвования Эквивалентное финансирование Корпоративное волонтерство Социально – ответственное поведение	Компания воспринимается как социально – ответственная, готовая к решению общесоциальных вопросов на уровне муниципалитетов

#### 4.2.4 Затраты на программы социальной ответственности

На реализацию программ КСО предлагается направлять ежемесячно 5 – 7 % чистой прибыли компании.

Например, чистая прибыль компании за 2 квартал 2018 года составляет 1517,12 тыс.руб., плановые отчисления на реализацию программ КСО в этом случае составят около 84 тыс.руб. (5,5%)

Затраты на мероприятия КСО представлены в таблице 21.

Объем средств, выделяемый на финансирование программ КСО, может быть определен тем, что распределение торговой сети по территории области достаточно обширно. В компании работает достаточно большое количество работников, для которых необходимо реализовать программы, связанные с КСО. В связи с этим плановый объем 5 – 7% является оптимальным. В настоящее время в компании реализуются мероприятия, связанные с проведением праздников, коллективного отдыха и пр., на что компания тратит ежегодно 1% чистой прибыли. Так как количество мероприятий увеличивается, то, соответственно, в план необходимо заложить больший объем отчислений.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Ед.изм.	цена	Стоимость реализации
1	2	3	4	5
1	Ежегодное награждение лучшего сотрудника компании ценным подарком	руб.	10000,00	10000,00
2	Проведение тренингов и семинаров по различной тематике на основании опросов работников о их предпочтениях за пределами трудовой деятельности (личные интересы, хобби и пр.)	руб.	2000,00	20000,00
3	Оказание материальной помощи студентам – заочникам на период сессии, которые планируют остаться работать в компании на срок не менее 5 лет и обучаются по профилю занимаемой должности (на конкурсной основе)	руб.	1500,00	18000,00
4	Долевое финансирование мероприятий на уровне муниципалитета	руб.	5000,00	20000,00
5	Оформление ТТ на праздничный период	руб.	1000,00	10000,00

## Продолжение таблицы 21

6	Создание и работа волонтерских отрядов из работников компании	руб.	500,00	5000,00
7	Написание статей в СМИ	руб.	100,00	1000,00
	Итого	руб.		84000,00

Распределение затрат на мероприятия будет обосновано тем, что направленность программ КСО преимущественно внутренняя, поэтому компании необходимо направлять больший объем средств именно на внутреннюю составляющую - 48000 руб., но при этом финансирование общегородских программ также требует немало средств, поэтому распределение предлагается примерно 50% на внутренние и 50% на внешние программы.

### **4.2.5 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности**

По результатам анализа можно оценить эффективность предлагаемых мероприятий КСО, что отражено в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Ежегодное награждение лучшего сотрудника компании ценным подарком	10000,00 руб.	Снижение текучести кадров, стремление работников работать лучше, повышение производительности труда	Лучшее обслуживание, формирование имиджа компании
Проведение тренингов и семинаров по различной тематике на основании опросов работников о их предпочтениях за пределами трудовой деятельности (личные интересы, хобби и пр.)	20000,00 руб.	Снижение напряженности после рабочего дня, повышение моральной устойчивости, готовность к работе, повышение морального духа	Лучшее обслуживание, формирование имиджа компании

Продолжение таблицы 22

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Оказание материальной помощи студентам – заочникам на период сессии, которые планируют остаться работать в компании на срок не менее 5 лет и обучаются по профилю занимаемой должности (на конкурсной основе)	18000,00 руб.	Снижение текучести, повышение образовательного и профессионального уровня, соревнование между работниками, повышение квалификации	Качественное оказание услуг, формирование имиджа компании
Долевое финансирование мероприятий на уровне муниципалитета	20000,00 руб.	Формируется положительный имидж за счет заботы о городе	Локальный эффект от проведения мероприятий
Праздничное оформление торговых точек на праздничный период	10000,00 руб.	Формируется положительный имидж за счет заботы о благе города	Локальный эффект от проведения мероприятий,
Создание и работа волонтерских отрядов из работников компании	5000,00 руб.	Самореализация для участников - волонтеров	Социальная стабильность в обществе, оказание помощи нуждающимся, формирование имиджа компании
Написание статей в СМИ	1000,00 руб.	Большая приверженность ценностям компании	Улучшение имиджа

Рассмотренные мероприятия и затраты на них позволяют увидеть, что в целом соблюдается оптимальное соотношение между структурой программ и затратами на них. При этом формируемый эффект позволяет в итоге достичь основных поставленных в рамках КСО целей – улучшение имиджа компании и обеспечение социальной стабильности в обществе. Это позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые к реализации программы КСО являются эффективными, затраты на них обоснованными, в результате чего можно рекомендовать их к внедрению в практику работы компании.



## **Заключение**

Наем персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.[1]

Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труд.

Практическая часть работы была выполнена на примере ООО «Кайдзен» - филиал компании ООО «Суши-Маркет». Предприятие имеет численность персонала – 143 человека.

Цель Политики адаптации в ООО «Суши-Маркет»: создание условий для эффективного введения в должность новых сотрудников, повышения их результативности в профессиональной деятельности, а также развития мотивации сотрудников к достижению профессиональных успехов и высокой вовлеченности в деятельность Компании.

С целью совершенствования действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала в третьем разделе работы был предложен ряд мероприятий. Рекомендуемые мероприятия в сфере набора и подбора обеспечат стабильность кадрового состава, а так как работник при работе на одном рабочем месте обеспечивает более высокую производительность труда за счет повышения профессионализма, то, соответственно, будет увеличен и доход. Также реализация рекомендуемых мероприятий будет обеспечивать высокий социальный эффект, выражающийся в закреплении кадров в организации и обеспечении адаптивности новых работников и повышению качества набора и отбора.

При рассмотрении КСО предприятия видно, что рассмотренные мероприятия и затраты на них в целом соблюдают оптимальное соотношение между структурой программ и затратами на них. При этом формируемый эффект позволяет в итоге достичь основных поставленных в рамках КСО целей – улучшение имиджа компании и обеспечение социальной стабильности в обществе. Это позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые к реализации программы КСО являются эффективными, затраты на них обоснованными, в результате чего можно рекомендовать их к внедрению в практику работы компании.

## Список использованных источников

1. HR-Portal // Наем персонала: проблемы и пути решения. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/naem-personala-problemy-i-puti-resheniya>
2. Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика // Баланс Бизнес Букс. 2005. С. 498
3. Проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. Предприятие в условия рыночной экономики /Экономика предприятия. 2007. № 4 С. 8-10
4. Академик // Юридический словарь // Персонал. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/lower/17042>
5. Исторические дисциплины // Маркетинг и менеджмент– Управление персоналом // Структура персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://uchebnik.online/upravlenie-personalom-uch/struktura-personala-20659.html>
6. HR-Portal // Система управления персоналом: содержание, цели, функции и методы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sistema-upravleniya-personalom-soderzhanie-celi-funkcii-i-metody>
7. Сбис // Суши-Маркет Регион. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/5503250165/550301001>
8. Буквы // Система управления персоналом: основные компоненты и их краткая характеристика. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/sistema-upravleniya-personalom-osnovnye-komponenty-i-ix-kratkaya-karakteristika.html>
9. Отдельные вопросы экономики // Экономические методы управления персоналом предприятия (организации). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ekonomika-st.ru/upravlenie/menedgment/menedgment-01-1.html>

10. Герш М.В. Методы управления персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 12. С. 60 - 64.

11. Коротков Э. М., Корпоративная социальная ответственность. Учебник для бакалавров

12. HR-Portal // Современные методы подбора персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>

13. Короткова Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров - Москва 2017. – С. 43 - 47, 90 – 97.

14. Бурчакова М.А. Становление системы социальной корпоративной отчетности: международный опыт и Россия // Экономический анализ: теория и практика. — 2009г. - С. 36-43.

15. Гражданинова Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии. 2016г. - С. 91-93.

16. Игнатов А.В. Новые элементы в управлении персоналом. - Банковский вестник. 2001г.

17. Книга сотрудника ООО «Суши-Маркет». Омск 2017. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/0B-9bc1MzmmhN6UmItYkZXVVYwenc/view>

18. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала. 2008г. – С. 19-29.

19. Черепанова Н.В. Корпоративная социальная ответственность. - Издательство ТПУ 2012г. – С. 91

20. Рабочий сайт сотрудника ООО «Суши-Маркет». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sites.google.com/view/sushi-marketomsk/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8>

Е

**Приложение А**  
**Анкета кандидата**

Резолюция СБ :

дата \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_



*АНКЕТА*

Претендент на должность \_\_\_\_\_

Откуда узнали о вакансии \_\_\_\_\_

<b>Фамилия</b>	<b>Имя</b>	<b>Отчество</b>
_____	_____	_____
Печатными буквами		

Если была смена фамилии, укажите:

Дата рождения \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_

Место рождения

Адрес (фактическое место жительства): индекс, область, город, улица, дом, квартира \_\_\_\_\_

Адрес (место прописки): индекс, область, город, улица, дом, квартира \_\_\_\_\_

Домашний телефон \_\_\_\_\_ Сотовый телефон \_\_\_\_\_ Рабочий телефон \_\_\_\_\_

Паспортные данные \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_

**Сведения о близких родственниках (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):**

Степень родства	Ф.И.О.	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Наличие медицинской книжки \_\_\_\_\_

**Образование:**

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Специальность

**Трудовая деятельность (укажите в обратном хронологическом порядке 3 последних мест Вашей работы)**

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

Желаемый уровень заработной платы: \_\_\_\_\_

Ответьте, пожалуйста на вопросы:

Почему Вы хотите работать под

<i>Интересная работы</i>	<i>Хорошая зарплата</i>	<i>Близкое расположение от дома</i>	<i>Надежда на карьеру</i>	<i>Отсутствие конкретной причины</i>
--------------------------	-------------------------	-------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

**Ваши хобби:**

Наличие автомобиля, тех состояние, год выпуска \_\_\_\_\_

Привлекались ли к административной или уголовной ответственности?

Имеете ли кредиты? ( Если ДА, укажите банк)

С какими компьютерными программами приходилось работать:

Рекомендатели (должность, Ф.И.О. и контактный телефон)

Против проверки предоставленной мною информации не возражаю.  
Дата заполнения \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

# Приложение Б

## Бланк первичного собеседования



### ПЕРВИЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ КАНДИДАТОВ

Ф.И.О. Кандидата \_\_\_\_\_

Должность, на которую претендует кандидат \_\_\_\_\_

Ф.И.О. Должность, проводившего собеседование \_\_\_\_\_

Дата проведения \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 20 г. ТТ \_\_\_\_\_

Как кандидат узнал о вакансии \_\_\_\_\_

1. Кандидат должен заполнить анкету, которая скрепляется с данным бланком

- **ПРОВЕРЬТЕ НАЛИЧИЕ И СООТВЕТСТВИЕ:**
- **ГРАЖДАНСТВО**  ДА  НЕТ
- **ВРЕМЕННАЯ ИЛИ ПОСТОЯННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ**  
*(В регионе, где планирует работать сотрудник)*  ДА  НЕТ
- **ВОЗРАСТ**  
*ОТ 20 ДО 30 ЛЕТ (для продавцов и поваров)*  ДА  НЕТ
- **ПАСПОРТ, СПС, ИНН**  
*(Паспорт меняется по достижении 20 и 45 лет)*  ДА  НЕТ

2. **РАССКАЖИТЕ О РАБОТЕ:**

- бесплатное обучение в процессе работы, оплачиваемая стажировка
- возможность профессионального роста
- стабильная заработная плата
- **конденсация питания**
- возмещение затрат на оформление медицинских книжек (для продавцов в размере 50%)

3. **Задайте следующие вопросы** (Если один из ответов попадает на черный квадрат, то кандидат нам не подходит):

- **На какую зарплату вы рассчитываете?**  
 Соответствует действительности     Немного выше     Значительно выше
- **Сможете ли вы работать при графике \_\_\_\_\_?** (сказать график для данной должности)  
 Да, не вопрос \_\_\_\_\_  Да, если есть возможность иногда меняться     Нет
- **Какое у вас образование?**  
 Высшее     Среднее     Неоконченное среднее  
 Неоконченное высшее, Среднее специальное
- **Что вы хотите получить в результате работы в нашей компании?**  
 Знает, что конкретно хочет получить, и компания может это дать     Знает, что хочет получить, но компания не сможет дать всего     Не знает, что хочет получить
- **Как долго вы планируете проработать в компании?**  
 Знает точно и объясняет почему     Не знает точно, но говорит от чего это зависит     Ничего не смог сказать
- **Какими личными качествами вы обладаете, которые помогут вам быть эффективным в бизнесе?**  
 Сказал конкретные качества и они соответствуют нашим критериям     Сказал качества, но не смог аргументировать, либо они не соответствуют нашим критериям     Не назвал качества

## Приложение В

### Документы, необходимые при оформлении на работу



### Документы, необходимые при оформлении на работу

(список выдается кандидату)

**Документы, помеченные «\*» обязательны!**

**Без наличия документов на стажировку кандидат не допускается!**

1. * Паспорт гражданина РФ, гражданство РФ с пропиской.
2. Анкета заполненная все графы
3. Личная медицинская книжка ( при наличии)
4. Военный билет или приписное свидетельство (для военнообязанных)
5. Документ об образовании (аттестат, диплом, и т.д.)
6. * Трудовая книжка (кроме лиц, поступающих на работу впервые), если трудовая заполнена, вкладыш к трудовой.
7. * Свидетельство государственного пенсионного страхования (при наличии).
8. * Свидетельство о присвоении ИНН (идентификационный номер налогоплательщика).
9. Свидетельство о браке (если состоит в браке)
10. Свидетельство о рождении ребенка ( если есть дети)
11. Справки 2 НДФЛ с предыдущего места работы (при наличии)



## Приложение Г

### Программа «Приведи друга»

Сотрудник, в случае открытия вакансии сообщает друзьям и знакомым, заинтересованным в поиске работы.

«Друзья» сотрудника, имеющие желание устроиться на работу в «Суши-Маркет», должны предъявить на собеседовании при заполнении анкеты в графе «Рекомендатели» ФИО и должность сотрудника, который его рекомендует.

За каждого устроившегося и проработавшего не менее 3-х месяцев в компании «друга» сотрудник получает премию! Данная премия начисляется сотруднику при условии, что сотрудник, который устроился по его рекомендации, успешно прошел обучение в организации и продолжает работать в компании на момент начисления премии.

Премия выплачивается в два этапа: часть суммы по истечении одного месяца, после прохождения аттестации, остальная часть суммы по истечении двух месяцев.

Оплата премии программы «приведи друга» по регионам:

<b>Регион</b>	<b>Общий размер премии за рекомендацию:</b>	<b>После 1 месяца</b>	<b>После 3 месяцев</b>
<b>г. Омск, г. Кемерово, г. Тюмень</b>	<b>1500</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>
<b>Остальные регионы и города Кемеровской обл.</b>	<b>3000</b>	<b>1000</b>	<b>2000</b>

## Приложение Д

### Программа предварительной стажировки для продавца

№ п/п	Перечень действий программы предварительной стажировки продавца	Ответственное лицо
<b>До выхода соискателя на стажировку</b>		
1	Провести инструктаж по охране труда и пожарной безопасности. Заполнить и подписать журналы регистрации инструктажа на рабочем месте, журнал регистрации вводного инструктажа, журнал инструктажа по пожарной безопасности.	Управляющий ТТ/ зав.производством
2	Выдать спец. одежду. Объяснить порядок пользования спец. одеждой компании.	Управляющий ТТ/ зав.производством
3	Проинформировать о сроках и порядке прохождения стажировки. Выдать памятку стажера	Управляющий ТТ/ зав.производством
<b>Первый день стажировки</b>		
4	Выдать информацию по теме «Информационные ресурсы компании»: сайт сотрудника, информационная доска, эл.почта, WhatsApp, Instagram.	Наставник
5	Провести знакомство с интерфейсом программы Шко.	Наставник
6	Ознакомить со стандартом внешнего вида сотрудника организации.	Наставник
7	Показать должностные обязанности (согласно должностной инструкции), ПВТР	Наставник
8	Рассказать основы санитарии: особенности работы с витриной, разносами, щипцами.	Наставник
9	Ознакомить с меню магазина.	Наставник
10	Дать домашнее задание: самостоятельно изучить названия и составы роллов с лососем, ознакомиться с сервисными диалогами.	Наставник
11	Провести телефонный разговор со стажером согласно скрипту.	HR-менеджер филиала
<b>Второй день стажировки</b>		
12	Проверить качество освоения пройденного материала, задав вопросы по темам прошлого дня.	Наставник
13	Проверить домашнее задание в части освоения меню роллов с лососем.	Наставник
14	Объяснить сервисные диалоги.	Наставник
15	Описать подробно трудовые действия продавца в рамках функционала в течение дня.	Наставник
16	Обучить нюансам работы с орг.техникой.	Наставник
17	Объяснить работу офисных программ.	Наставник

18	Рассказать основы санитарии: деохлор, маркировка, инвентарь.	Наставник
№ п/п	Перечень действий программы предварительной стажировки продавца	Ответственное лицо
19	Объяснить работу в Пко: открытие/закрытие смены, снятие отчетов.	Наставник
20	Дать домашнее задание: самостоятельно изучить названия и составы остальных роллов, прочитать статьи по клиентоориентированности.	Наставник
Третий день стажировки		
21	Проверить качество освоения пройденного материала, задав вопросы по темам прошлых дней.	Наставник
22	Проверить домашнее задание.	Наставник
23	Дать общее понимание стандартов ХАССП (основные моменты).	Наставник
24	Показать документооборот торговой точки в части работы продавца.	Наставник
25	Допустить стажера к работе с покупателем. Обсудить ошибки и пути решения.	Наставник
26	Объяснить процесс инкассации.	Наставник
27	Научить работать с Гифтоманом, (списания, программа подсчета зп). Пко kitchen.	Наставник
28	Дать домашнее задание изучить все термины из меню (пр. чукка, такуан масаго, тобико и т.д). Состав наборов	Наставник
29	Попросить стажера принести документы, необходимые для трудоустройства на четвертый день стажировки.	Наставник
Четвертый день стажировки		
30	Проверить качество освоения пройденного материала, задав вопросы по темам прошлых дней.	Наставник
31	Проверить домашнее задание.	Наставник
32	Контролировать самостоятельную работу стажера, согласно функциональным обязанностям.	Наставник
33	Объяснить работу в Пко: возвраты, комбинированная оплата.	Наставник
34	Заполнить Оценочный Лист Стажера и отправить сканированную копию HR менеджеру филиала. Оригинал оставить себе.	Наставник
35	Принять решение о результате стажировки на основании Оценочного листа стажера.	Управляющий ТТ/ зав. производством
36	Проинформировать стажера о положительном результате стажировки.	Управляющий ТТ/ зав. производством
37	Собрать у стажера документы, необходимые для трудоустройства, отсканировать их и выложить в папку (O:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел кадров\Сканы\Электронные личные дела сотрудников\Город\Фамилия).	Управляющий ТТ/ зав. производством

№ п/п	Перечень действий программы предварительной стажировки продавца	Ответственное лицо
38	Проинформировать Отдел кадрового администрирования о приёме нового сотрудника путём постановки задачи специалисту кадрового администрирования в системе «Битрикс». Наблюдателями в задаче указываются специалист по подбору персонала, HR-менеджер филиала.	Управляющий ТТ/ зав. производством

## Приложение Е

### Рекламные макеты для размещения информации о вакансиях на торговых точках и ресурсных площадках

#### Рекламный макет № 1 , формат А4



Локация: Макет размещается в прикассовой зоне, в зоне видимости для покупателей.

На торговой точке располагается всегда, независимо от наличия или отсутствия вакансий в Регионе.

#### Рекламный макет № 2, Формат А1

Локация: Макет располагается на стене в зоне видимости для клиентов. Находится на т.т. всегда, независимо от наличия или отсутствия вакансий в Регионе.

**МЫ ЖДЁМ ТЕБЯ В  
НАШЕЙ КОМАНДЕ**  
**ПРОДАВЕЦ**  
**КАССИР**  
**ПОВАР**  
**СУШИСТ**

Я работаю в  
«Суши-Маркет»,  
а что выбираешь  
Ты?

СТАБИЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА  
СМЕННЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ  
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНАЯ АТМОСФЕРА

**8 965 978 67 41**

**sushi-market.com**

@sushimarket.career



## Приложение Ж

### Программа адаптация для должности повар, продавец

№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
Вводный этап			
1	Подготовить информационные материалы для передачи новому сотруднику ( <i>О:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел персонала\Адаптация\Информационные материалы для адаптации</i> ) : Книга стандартов компании, Книга сервиса, Рабочая тетрадь, а также Welcome-блокнот и брендovanную ручку.	4 день стажировки кандидата	Управляющий ТТ/ заведующий производством, либо наставник (по поручению Управляющего ТТ)
2	Собрать у стажера документы, необходимые для трудоустройства, отсканировать их и выложить в папку ( <i>О:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел кадров\Сканы\Электронные личные дела сотрудников\Город\Фамилия</i> ). Проинформировать Отдел кадрового администрирования о приёме нового сотрудника путём постановки задачи специалисту кадрового администрирования в системе «Битрикс». Наблюдателями в задаче указываются специалист по подбору персонала, HR-менеджер филиала.	4 день стажировки кандидата	Управляющий ТТ/ заведующий производством
3	Проинформировать стажера о положительном результате стажировки. Вручить Welcome-блокнот и брендovanную ручку. Ознакомить с графиком работы. Выдать спец.одежду.	4 день стажировки кандидата	Управляющий ТТ/ заведующий производством
4	Проинформировать старшего повара ТТ о трудоустройстве новичка и обсудить условия адаптации нового сотрудника.	4 день стажировки кандидата	Управляющий ТТ/ заведующий производством
5	Заполнить План введения в должность ( <i>О:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел персонала\Адаптация\План введения в должность</i> ).	4 день стажировки кандидата	Управляющий ТТ/ заведующий производством

6	Подготовить документы на трудоустройство и выложить в папку (O:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел кадров\Сканы\Электронные личные дела сотрудников \Город \ ФИО \ Приём). Проинформировать управляющего ТТ/заведующего производством, а также HR-менеджера филиала о трудоустройстве нового сотрудника.	В течение 1 рабочего дня после получения электронных версий документов	Ответственное лицо, назначенное начальником отдела кадрового администрирования
7	Подписать документы на трудоустройство. Проинформировать о сроках и месте получения зарплатной карты.	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ заведующий производством
8	Провести адаптационную беседу. Темы: порядок оплаты труда; график работы; дисциплинарная политика компании; порядок отпусков; возможность карьерного роста и развития; коммуникации в компании.	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ заведующий производством
9	Выдать информационные материалы: Книга стандартов компании, Книга сервиса, Рабочую тетрадь.	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ заведующий производством
10	Предоставить информацию личного плана: где находятся места для отдыха, приема пищи, курения, стоянки машины, туалеты.	Первый рабочий день	Старший повар ТТ
11	Ознакомить с регламентирующими документами (положение об оплате труда, положение о защите персональных данных, ПВТР, ДИ и т.д.).	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ заведующий производством
12	Разобрать с новичком План введения в должность.	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ заведующий производством
13	Ответить на оставшиеся вопросы новичка.	Первый рабочий день	Управляющий ТТ/ завед. производством
14	Провести телефонный разговор с сотрудником согласно скрипту.	Первый рабочий день	HR-менеджер
Основной этап (1 месяц)			
15	Запустить программу аудиторного / электронного обучения: Продуктовое обучение, Обучение по продажам, Работа с конфликтными клиентами, Санитария.	2-й рабочий день	HR-менеджер



№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
1 6	Провести ориентационное собеседование: постановка целей и задач, объяснение требований к качеству работы, определение зон ответственности.	Первая рабочая неделя	Управляющий ТТ/ заведующий производством/ куратор
1 7	Провести промежуточное психологическое тестирование для оценки удовлетворенности сотрудника процессом адаптации.	10-й рабочий день	HR-менеджер
1 8	Проконтролировать заполнение новичком Рабочей тетради.	10-й рабочий день	HR-менеджер/куратор
1 9	Курировать и оперативно отслеживать правильность и своевременность выполнения поставленных задач.	В течение первого месяца	Куратор/Старший повар ТТ
2 0	Помогать в решении текущих вопросов.	В течение первого месяца	Куратор/Старший повар ТТ
2 1	Получить ОС от нового сотрудника: впечатления от работы, коллектива, компании, уровень удовлетворенности.	В течение первого месяца	Управляющий ТТ/ заведующий производством
2 2	Провести промежуточную встречу. Оценка результата, корректировка задач при необходимости. Возможно инициация увольнения сотрудника на данном этапе.	В конце 3 недели	Управляющий ТТ/ заведующий производством
Завершающий этап			
2 3	Провести тестирование на оценку уровня освоения функционала.	По графику	Управляющий ТТ/ завед. производством
2 4	Подвести итоги ввода в должность. Завершить заполнение Плана введения в должность. Отправить HR-менеджеру филиала на электронную почту.	Через 2 недели после аттестации	Управляющий ТТ/ заведующий производством
2 5	Итоговая встреча с сотрудником по результату адаптации. Обсуждение результатов и оценок. Ответы на вопросы сотрудника.	За неделю до окончания срока адаптации	HR-менеджер совместно с Управляющий ТТ/ заведующий производством

№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
2 6	В случае положительного решения - проводится ритуал посвящения в компанию.	По окончании адаптации	HR-менеджер

## Приложение И

### Программа адаптации для специалистов

№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
<b>Вводный этап</b>			
1	Проинформировать кандидата о положительном результате собеседования. Назначить дату выхода на работу после заполнения Листа согласования. Огласить перечень необходимых документов для трудоустройства	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации
2	Проинформировать Отдел кадрового администрирования о приёме нового сотрудника путём постановки задачи специалисту кадрового администрирования в системе «Битрикс». Наблюдателем в задаче указывается HR-менеджер филиала.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации
3	Подготовить рабочее место и необходимый набор канцелярских принадлежностей, расходных материалов для новичка.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
4	Проинформировать коллектив о выходе нового сотрудника в виде электронного сообщения в «Битрикс». Назначить "дежурство" по обеду.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
5	Подготовить План введения в должность специалиста	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
6	Подготовить Welcome-блокнот и брендovanную ручку для передачи новому сотруднику.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия

7	Назначить куратора. Проинформировать куратора о трудоустройстве новичка и обсудить условия адаптации нового сотрудника.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
8	Провести знакомство с компанией (история, цели, позиция на рынке, структура, сильные стороны, традиции, особенности корпоративной культуры).	1 рабочий день	HR-менеджер
9	Провести адаптационную беседу. Темы: порядок оплаты труда; график работы; дисциплинарная политика компании; порядок отпусков; возможность карьерного роста и развития; коммуникации в компании.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
10	Провести инструктаж по Охране труда.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
11	Ознакомить с регламентирующими документами (положение об оплате труда, ПВТР, должностная инструкция и т.д.)	1 рабочий день	Ответственное лицо, назначенное начальником отдела кадрового администрирования
12	Оформить трудоустройство сотрудника. Проинформировать о сроках и месте получения зарплатной карты.	1 рабочий день	Ответственное лицо, назначенное начальником отдела кадрового администрирования
13	Ответить на оставшиеся вопросы, Выдать Welcome-блокнот и брендovanную ручку.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
14	Представить нового сотрудника коллективу его отдела, поздравить с первым рабочим днём.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе)

1 5	Ознакомить с рабочим местом, изучить ПО, необходимое для работы, проконтролировать подключение ко всем коммуникативным сетям компании.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
1 6	Ознакомить с Планом ввода в должность. Поставить задачи на период ввода в должность.	1 рабочий день	Руководитель нового сотрудника либо (при удаленном офисе) Директор филиала, HR-менеджер координирует действия
1 7	Провести экскурсию по офису: устройство офисного здания; расположение отделов, переговорных, туалетов; организация питания; места парковки и курения.	1 рабочий день	Куратор или Руководитель
1 8	Обсудить итоги первого дня, ответить на возникшие вопросы	1 рабочий день	Куратор или Руководитель
1 9	Провести телефонный разговор с сотрудником согласно скрипту.	Первый рабочий день	HR-менеджер
Основной этап			
2 0	Ознакомить с функциями отдела, его структурой, целями и заданиями, взаимодействием с другими подразделениями компании	Первая рабочая неделя	Куратор или Руководитель
2 1	Изучить технологии работы по собственным обязанностям и ответственности, описание в деталях текущей работы и ожидаемых результатов	Первая рабочая неделя	Куратор или Руководитель
2 2	Изучить структуру взаимодействия с другими подразделениями. Познакомиться с сотрудниками смежных отделов.	Первая рабочая неделя	Куратор или Руководитель
2 3	Изучить правила ведения документооборота.	Первая рабочая неделя	Куратор или Руководитель
2 4	Провести промежуточное психологическое тестирование для оценки удовлетворенности сотрудника процессом адаптации.	10-й рабочий день	HR-менеджер

2 5	Курировать и оперативно отслеживать правильность и своевременности выполнения поставленных задач	В течение первого месяца	Куратор или Руководитель
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
2 6	Помогать в решении текущих вопросов	В течение первого месяца	Куратор или Руководитель
2 7	Получить ОС от нового сотрудника: впечатления от работы, коллектива, компании, уровень удовлетворенности.	В течение первого месяца	Куратор или Руководитель
2 8	Провести промежуточную встречу. Оценить достигнутый результат, скорректировать цели при необходимости. Возможно инициация увольнения сотрудника на данном этапе.	В конце 3 недели	Куратор или Руководитель
Завершающий этап			
2 9	Подвести итоги ввода в должность. Заполнить План введения в должность, отправить HR-менеджеру филиала на электронную почту.	За неделю до окончания срока адаптации	Руководитель + Куратор
3 0	Провести итоговую встречу с сотрудником по результату адаптации. Обсуждение результатов и оценок. Ответы на вопросы сотрудника.	За неделю до окончания срока адаптации	Руководитель
3 1	В случае положительного результата поздравить сотрудника с успешным прохождением испытательного срока. Провести ритуал посвящения в компанию.	По окончании адаптации	Руководитель+HR-менеджер

## Приложение К

### Программа адаптации для руководителей

№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
Вводный этап			
1	Проинформировать кандидата о положительном результате собеседования. Назначить дату выхода на работу. Огласить перечень необходимых документов	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации
2	Подготовить рабочее место и необходимый набор канцелярских принадлежностей, расходных материалов для новичка.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации/ директор филиала для удаленных регионов
3	Проинформировать коллектив о выходе нового сотрудника.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации/ директор филиала для удаленных регионов
4	Подготовить План введения в должность руководителя	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации
5	Подготовить информационные материалы для передачи новому сотруднику ( <i>О:\Офис\!Общая\Регионы\Отдел персонала\Адаптация\Информационные материалы для адаптации</i> ) : Книга стандартов компании, Книга сервиса, а также Welcome-блокнот и брендovanную ручку.	За 1-2 дня до выхода на работу	Руководитель отдела подбора и адаптации
6	Написать сообщение в Живой ленте «Битрикс» о новом сотруднике.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации

7	Провести знакомство с компанией (история, цели, позиция на рынке, структура, сильные стороны, традиции, особенности корпоративной культуры).	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
8	Провести адаптационную беседу. Темы: порядок оплаты труда; график работы; дисциплинарная политика компании; порядок отпусков; возможность карьерного роста и развития; коммуникации в компании.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
9	Провести инструктаж по Охране труда.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
10	Выдать подготовленные информационные материалы: Книга стандартов компании, Книга сервиса	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
11	Ознакомить с регламентирующими документами (положение об оплате труда, ПВТР, должностная инструкция и т.д.). Подписать Лист ознакомления.	1 рабочий день	Ответственное лицо, назначенное начальником отдела кадрового администрирования
12	Оформить трудоустройство сотрудника. Проинформировать о сроках и месте получения зарплатной карты.	1 рабочий день	Ответственное лицо, назначенное начальником отдела кадрового администрирования
13	Ответить на оставшиеся вопросы, Выдать Welcome-блокнот и брендированную ручку.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
14	Ознакомить с Планом введения в должность. Поставить задачи.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
15	Представить нового сотрудника коллективу .	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации/ директор филиала для удаленных



№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
16	Ознакомить с рабочим местом, изучить ПО, необходимое для работы, проконтролировать подключение ко всем коммуникативным сетям компании.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации/ директор филиала для удаленных регионов
17	Провести экскурсию по офису: устройство офисного здания; расположение отделов, переговорных, туалетов; организация питания; места парковки и курения.	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
18	Обсудить итоги первого дня, ответить на возникшие вопросы	1 рабочий день	Руководитель отдела подбора и адаптации
Стажировка в Центральном офисе			
19	Ознакомить с функциями отдела, его структурой, целями и заданиями, взаимодействием с другими подразделениями компании	1-2 неделя	Руководитель отдела подбора и адаптации
20	Получить практический опыт работы на торговой точке. Ознакомиться с работой торговой точки, уточнение принципов организации деятельности повара и продавца. От 2 до 6 дней.	1-2 неделя	Стажирующий повар, продавец
21	Провести инструктаж по основам кадрового документооборота ГК "Суши-Маркет".	1-2 неделя	Руководитель отдела кадрового администрирования
22	Провести инструктаж по системе внутренней безопасности. Изучение регламентов по внутренней безопасности и проведении служебных расследований.	1-2 неделя	Руководитель СБ
23	Ознакомить со стандартами технологической деятельности, ХАССП.	1-2 неделя	Технолог
24	Ознакомить с политикой маркетинга в ГК «Суши-Маркет».	1-2 неделя	Руководитель отдела маркетинга

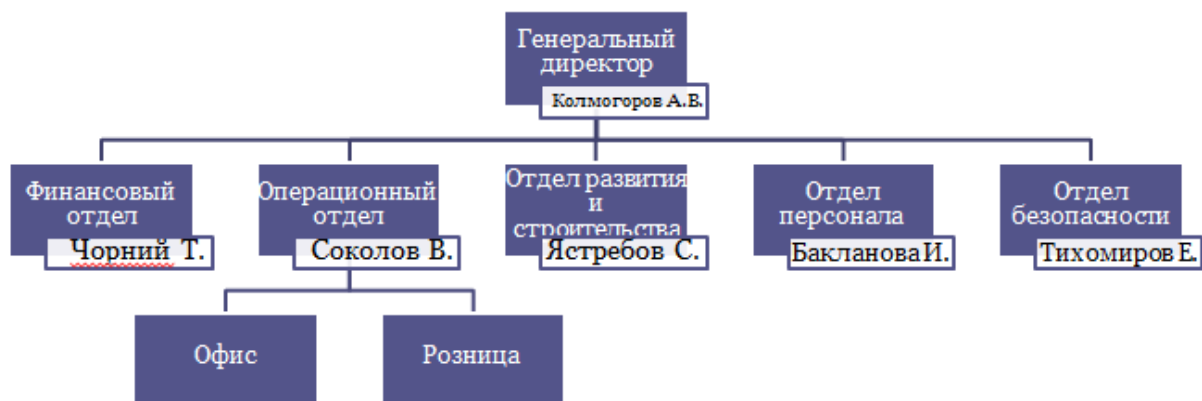
25	Ознакомить с политикой в области договорной работы и служебного документооборота в ГК "Суши-Маркет".	1-2 неделя	Помощник директора
26	Провести инструктаж по регламентам заказа сырья, поставки оборудования и других ТМЦ.	1-2 неделя	Руководитель отдела снабжения
27	Ознакомить со стандартами деятельности по доставке в регионах РФ.	1-2 неделя	Руководитель службы доставки
28	Обучить процессу подбора персонала, методологии проведения собеседования и интервью.	1-2 неделя	Руководитель отдела подбора и адаптации
29	Провести инструктаж по контрольно-ревизионной деятельности.	1-2 неделя	Руководитель КРО
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
30	Провести инструктаж по системе финансового учета и отчетности, формировании бюджетов.	1-2 неделя	Финансовый директор
31	Провести обучение стандартам охраны труда и пожарной безопасности, а также учету личных медицинских книжек сотрудников в компании	1-2 неделя	HR-менеджер
32	Провести обучение основам управления. Знания технологии контроля деятельности подчиненных, стили руководства в зависимости от цикла развития сотрудника внутри компании. Построение конструктивной обратной связи, мотивация персонала.	1-2 неделя	Директор по персоналу
33	Организовать встречу с Генеральным директором ГК "Суши-Маркет".	1-2 неделя	Руководитель отдела подбора и адаптации
34	Изучить технологии работы по собственным обязанностям и ответственности, описание в деталях текущей работы и ожидаемых результатов.	1-2 неделя	Руководитель отдела подбора и адаптации/ директор филиала для удаленных регионов
35	Изучить структуру взаимодействия с другими подразделениями. Знакомство с сотрудниками смежных отделов.	1-2 неделя	Руководитель отдела подбора и адаптации

36	Проведение тестирования по знаниям технологий, управленческим навыкам, лидерским качествам.	1-2 неделя	HR-менеджер
Вхождение в должность			
37	Курировать и оперативно отслеживать правильность и своевременность выполнения поставленных задач.	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель
38	Помогать в решении текущих вопросов.	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель
39	Сопровождение ментора согласно технологии, принятой в ГК «Суши-Маркет».	В течение всего этапа	Ментор
38	Получить ОС от нового сотрудника: впечатления от работы, коллектива, компании, уровень удовлетворенности.	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель
№	Перечень действий программы адаптации	Сроки выполнения	Ответственное лицо
39	Провести промежуточную встречу. Оценить достигнутый результат, скорректировать цели при необходимости.	В конце 3 недели	Непосредственный руководитель
Завершающий этап			
40	Подвести итоги ввода в должность. Заполнить План введения в должность до конца. Отправить HR-менеджеру филиала на электронную почту.	За неделю до окончания срока адаптации	Непосредственный руководитель
41	Провести итоговую встречу с сотрудником по результату адаптации. Обсуждение результатов и оценок. Ответы на вопросы сотрудника.	За неделю до окончания срока адаптации	Непосредственный руководитель
42	В случае положительного результата поздравить сотрудника с успешным прохождением испытательного срока. Провести ритуал посвящения в компанию.	По окончании адаптации	Непосредственный руководитель + HR-менеджер

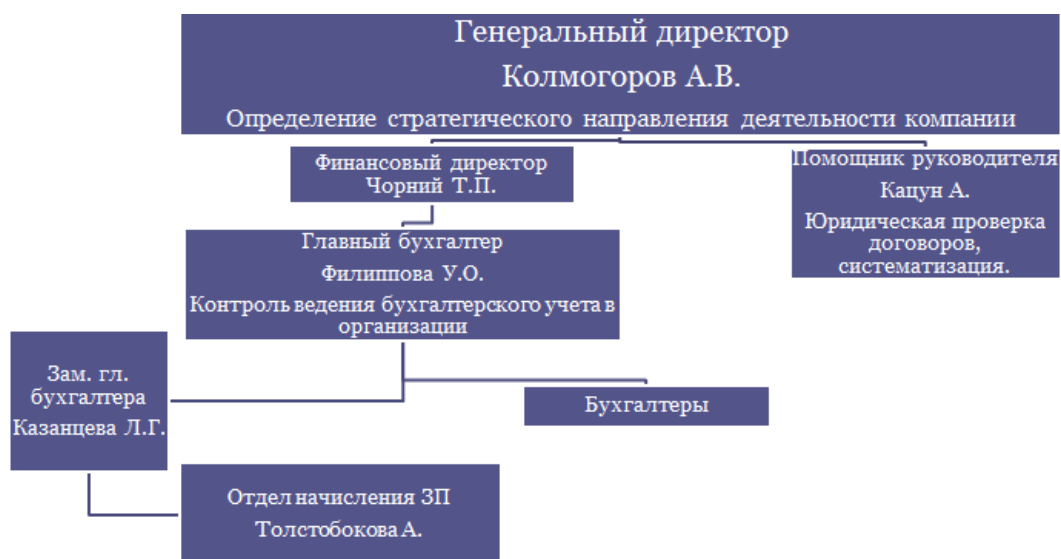
## Приложение Л

### Организационная структура компании ООО «Суши-Маркет»

Организационная структура головного управления:



Организационная структура подчиненности финансового отдела:



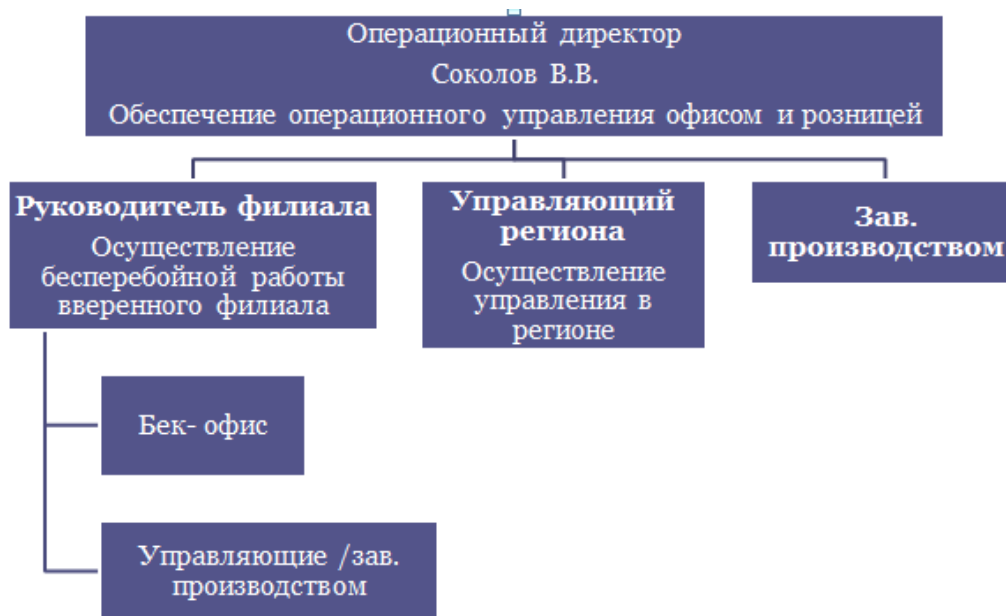
Организационная структура отдела развития и строительства:



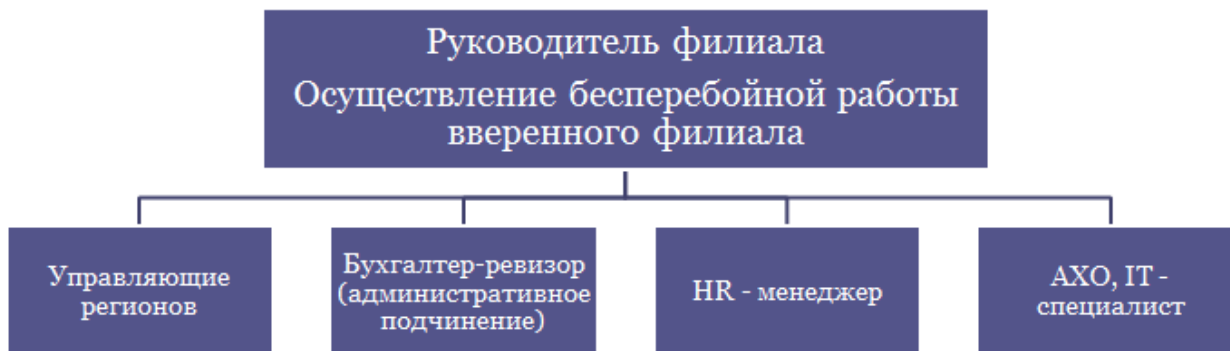
Организационная структура подчиненности Операционному директору:



Организационная структура розничного отдела:



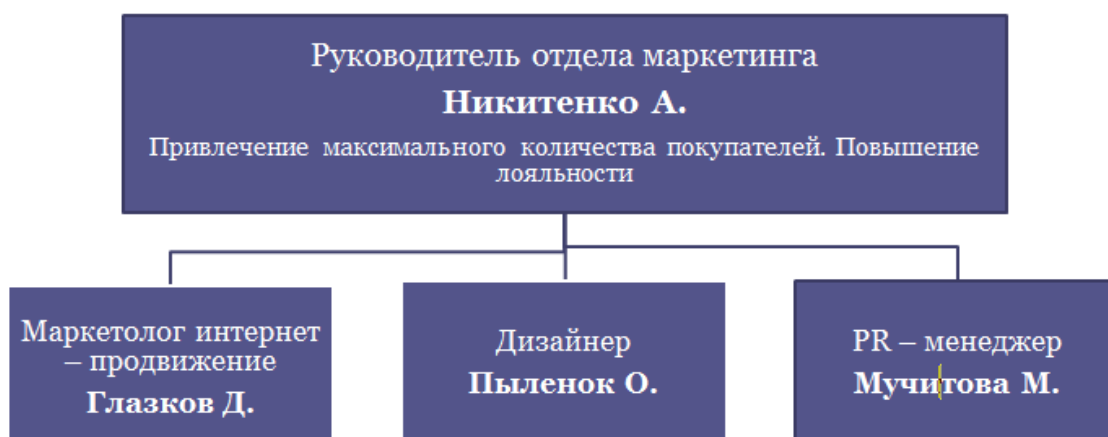
Организационная структура операционного отдела на уровне Филиала:



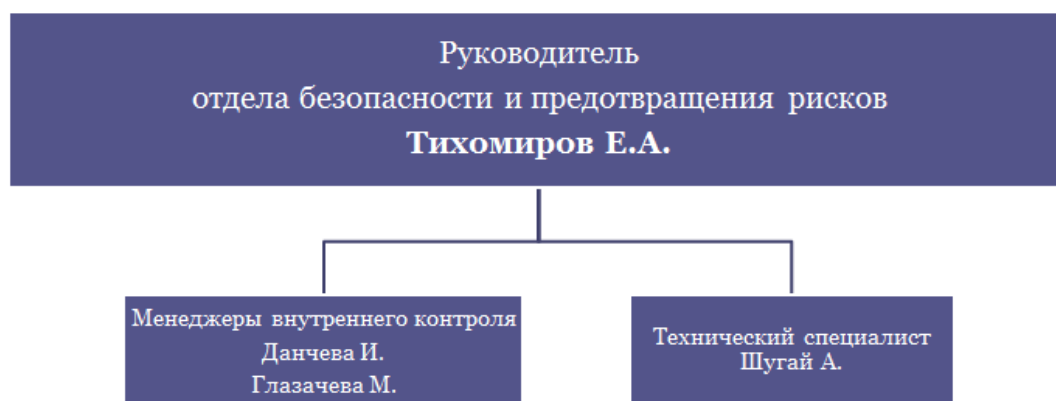
Организационная структура подчиненности Отдела по работе с персоналом:



Организационная структура подчиненности отдела маркетинга:



Организационная структура подчиненности Отдела безопасности и предотвращения рисков:



Организационная структура подчиненности Контрольно- ревизионного отдела:

