

ризма / Тенденции и проблемы развития индустрии туризма и гостеприимства: материалы 5-й Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием, 15 ноября 2018 г. / Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина; отв. ред. Л.А. Ружинская. – Рязань, 2018. – 212 с.

3. Коннова М.В., Шмарков М.С. Функции и современные направления формирования профессионализма персонала предприятия туристской индустрии // Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства: сборник научных трудов международной научно-практической конференции – Казань: Изд-во ООО «Печать-сервис XXI век», 2018. – С. 302-306.

4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – С. 7-12.

5. Мусалитина М.С., Шмарков М.С., Губарева Л.И. Новейшая история геополитики туризма // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2016. – №2 (71). – С. 33-36.

6. Читаева Ю.А. Непрерывное образование как одно из условий развития современного образования: прошлое, настоящее, перспективы на будущее. // Научные исследования в образовании. – 2012. – №7. – С. 224-225.

7. Шмарков М.С., Мусалитина М.С. Влияние геополитических факторов на развитие рынка туризма и деятельность компаний // Вестник ОрелГИЭТ. – 2016. – №2 (36). – С. 134-139.

8. Шмарков М.С., Шмаркова Е.А. Инновационные технологии в деятельности гостиничных предприятий // Экосистема цифровой экономики: проблемы, реалии и перспективы: сборник научных трудов национальной научно-практической конференции / под ред. д.э.н., проф. Малявкиной Л.И. – Орел: ОрелГУЭТ, 2018. – С. 224-229.

9. Шмарков М.С., Шмаркова Е.А., Шмаркова Л.И. Технологии электронной коммерции в деятельности туристских организаций // Вестник ОрелГИЭТ. – 2016. – №4 (38). – С. 111-115.

10. Шмарков М.С., Шмаркова Е.А., Шмаркова Л.И. Тенденции развития современного предпринимательства на рынке туристских услуг // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – №2 (40). – С. 75-78.

11. Шмарков М.С., Шмаркова Л.И. Проблемы развития современного рынка туризма и аспекты деятельности компаний // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – №3. – С. 305-309.

12. Шмарков М.С., Шмаркова Л.И. Проблема стратегических изменений при взаимодействии организации с турбулентной внешней средой // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №1 (23). – С. 26-31.

УДК 331.108.3

Киселева А.А., Масленникова Ю.С.

ПРОБЛЕМЫ НАЙМА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Киселева Анна Александровна; Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А; e-mail: anyuta.kiseleva.98@mail.ru

Масленникова Юлия Сергеевна; Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»; РФ, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д. 5А; e-mail: masikovajulia@gmail.com

В статье рассматривается важность процесса найма и отбора персонала. Данная тема является наиболее актуальной в деятельности любого предприятия. Это связано с тем, что найм и отбор персонала достаточно сложная и ответственная работа. Так было выявлено, что от уровня квалификации сотрудника по отбору персонала, в конечном счете, зависит эффективность деятельно-

сти организации в целом. Еще одним важным моментом является и то, что кандидат может проявить себя на собеседовании, на испытательном сроке, то есть на первоначальных этапах своей деятельности, а в дальнейшей работе он перестанет справляться со своими функциями. Также процесс найма и отбора персонала предполагает собой широкий комплекс операций, которые ориентированы на привлечение кандидатов на ту или иную должность. Тем самым в представленной статье были выявлены и рассмотрены этапы найма персонала: планирование персонала, анализ должностных инструкций, определение способов найма, подбор и отбор кандидатов, а также помощь сотруднику в адаптации на новом рабочем месте. Авторами был сделан акцент на наиболее актуальную проблему, а именно: отсутствие программы адаптации новых сотрудников. По результатам изучения данной темы были предложены методы и пути решения представленной проблемы. Таким образом, в статье были подробно изучены такие моменты, как сущность процесса найма и отбора персонала, основные элементы, а также проблемы и способы их решения.

Ключевые слова: персонал, предприятие, отбор персонала, деятельность, наем, кадровая политика, собеседование, адаптация персонала, подбор и анализ кандидатов.

Kiseleva A.A., Maslennikova Ju.S.

PROBLEMS OF PERSONNEL HIRING AND SELECTION

Kiseleva Anna Aleksandrovna; Central Russian Institute of Management, Branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 5A Pobedy Boulevard, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: anyuta.kiseleva.98@mail.ru

Maslennikova Julia Sergeevna; Central Russian Institute of Management, Branch of The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 5A Pobedy Boulevard, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: masikovaJulia@gmail.com

The importance of the process of personnel hiring and selection is considered in the article. The theme is the most actual in the activity of any enterprise. That is because personnel hiring and selection are complex enough and responsible work. Thus, it has been revealed, that the efficiency of organization activity as a whole, in the end, depends on the qualification level of the personnel manager. One more important point is that the candidate can demonstrate his skills at the interview and in a trial period, that is, at the initial stages of the activity, but in further work he will stop working properly. The process of personnel hiring and selection assumes a wide complex of operations which are focused on attraction of candidates. Thereby, in the article, stages of hiring have been revealed and considered: personnel planning, analysis of job descriptions, defining of the ways of hiring, recruitment and selection of candidates and employee adaptation in a new workplace. In the article the authors emphasized the most actual problem – absence of adaptation program for new employees. According to the results of the study methods and ways of solution of the problem were suggested. Thus, such moments, as the essence of the process of hiring and selection, the basic elements and the problems and ways of their solution were in detail studied in the article.

Keywords: personnel, enterprise, personnel selection, activity, hiring, recruitment, interview, personnel adaptation, candidates analysis and selection.

Успешное функционирование деятельности каждого предприятия в основном находится в зависимости от того, какие сотрудники там работают и насколько каждый из них профессионален. При этом велико количество ошибок при найме персонала, тем самым каждая из них дорого обходится организации. В основном это связано с тем, что должен пройти промежуток времени, чтобы понять: справляется ли сотрудник со своими функциями или нет.

Наем персонала считается основным элементом организаций и предполагает собой комплекс операций, которые ориентированы на привлечение кандидатов на ту или иную должность. Для того чтобы процесс найма был наиболее результативным, он должен включать в себя следующие этапы:

- планирование персонала – составляется прогноз качественной и количественной по-

требности организации в персонале;

- анализируются должностные инструкции и условия найма;
- определяются способы найма исходя из ресурсов предприятия, а также проводится анализ возможности их использования;
- проводится поиск персонала;
- подбираются кандидаты – получение всей информации о них, принятие решения о приглашении потенциальных сотрудников на собеседование;
- проводится отбор, который позволяет выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации;
- процесс адаптации новых сотрудников, чтобы они как можно быстрее «вошли в рабочий процесс», поняли свои обязанности, нормы поведения и смогли проявить себя в деятельности [1].

Если придерживаться выполнения всех этапов по отбору персонала, то значительно уменьшается количество ошибок.

Процесс найма зависит от кадровой политики предприятия. С одной стороны, необходимо учесть, что же предлагает рынок труда (в данном случае должна быть построена иерархия кадров). С другой стороны, необходимо провести работу и внутри предприятия, а точнее: выяснить набор должностей, их квалификацию, характеристику [4]. Так, на данном этапе осуществляется соответствие потенциальных сотрудников и потребностей организации.

В том случае, когда организация способна привлекать новых сотрудников, также встречается много трудностей на данном пути подбора нужного человека на определенную должность. Многие считают, что можно сразу оценить потенциальных работников. На самом деле, это вид предвзятого мнения. В свою очередь, иные не уделяют данной задаче достаточного внимания или же полагаются всего на один источник информации, зачастую это собеседование.

Следует выделить, что наиболее эффективный отбор имеет начало с точной характеристики деятельности, а точнее с анализа работы определенной должности. Следующим этапом является составление должностной инструкции, на основе которой и формируются точные требования к потенциальным кандидатам. Главнейшим моментом является рекламирование работы, то есть привлечение потенциальных кандидатов на должность.

Собеседование по-прежнему удерживает свою популярность и значимость как одна из главнейших частей процесса отбора персонала [6]. В процессе собеседования появляется возможность ознакомления с кандидатом более близко, то есть узнать его личностные качества, его поведение, характер. Тем самым, на основе собранных данных происходит принятие решения о выборе сотрудника, но даже наиболее полное наличие всех элементов отбора не дает более точной и полной информации о нанимаемом человеке.

В процессе найма персонала работодатель зачастую сталкивается с проблемами. Выделим некоторые из них:

- нет представления о том, кого искать и каким должен быть будущий сотрудник: уровень профессиональности в данной области, опыт работы, личностные качества, перспективы на будущее и т.д.);
- неумение определить способ поиска сотрудников в соответствии с должностью, поэтому процесс поиска кандидатов затягивается и расходуется время и средства;
- сотрудники, которые занимаются отбором, недостаточно профессиональны; тем самым они не понимают, каким должен быть персонал организации;
- в организации не предусмотрена программа адаптации новых сотрудников; именно поэтому затягивается процесс «привыкания» работника и тормозится начало его продуктивной работы.

На наш взгляд, все перечисленные проблемы вполне решаемы. Следует повысить квалификацию работников управленческого отдела [3]. Однако отсутствие программы адаптации новых сотрудников является наиболее актуальной в данный момент, так как этот вопрос на предприятии играет важнейшую роль в продуктивной работе самой организации и струк-

турных подразделений [2].

Именно поэтому мы хотим предложить план адаптации нового персонала организации, которая поможет руководству включать этих сотрудников в работу быстрее, анализировать их трудовую деятельность и подбирать труд, подходящий группе или отдельным работникам. Данная программа основывается на схеме адаптации, предложенной В.В. Яценко. Эта программа будет действовать исключительно в рамках испытательного срока, чтобы работодатель смог вовремя понять: нуждается ли он в таком работнике или нет.

К каждому сотруднику или группе рабочих прикрепляется старший наставник, который будет выполнять все последующие этапы, оценивать сотрудников и кандидатов, следить за их деятельностью и выносить свой вердикт в конце испытательного срока.

Первый этап заключается в ознакомлении новых сотрудников непосредственно с самой организацией, ее историей и рабочим местом. Кроме этого старшему наставнику следует провести устный опрос каждого кандидата на знание теоретических аспектов, которые связаны с его трудовой деятельностью. В этот этап можно включить такие шаги, как:

- 1 устный опрос;
- 2 принятие решения по результатам этого опроса;
- 3 проведение экскурсии по предприятию;
- 4 рассказ об истории создания организации;
- 5 показ рабочего места и объяснение старшим сотрудником участка работы.

Второй этап заключается в практической деятельности, обучении и контроле за работой нового персонала, включает следующие шаги:

- 1 краткое введение в работу;
- 2 наблюдение за выполнением работы;
- 3 самостоятельное выполнение заданий.

Далее старший сотрудник, который был прикреплен к новому персоналу, делает свои заключения по поводу эффективности и качества его работы и выносит свой вердикт по окончании испытательного срока. Его решение и рекомендации рассматривает отдел по управлению персоналом. Далее выбирают из всех кандидатов тех, которые прошли отбор и будут непосредственно работать в организации (они являются принятыми), и тех, кто может быть потенциальным работником, но справился хуже, чем остальные кандидаты, таких людей кадровая служба сохраняет на случай экстренной замены одного из работников (добавляет в кадровый резерв).

Кадровый резерв – это группа работников, каждый из которых потенциально способен к руководящей деятельности. Все кандидаты прошли отбор службы кадров и отвечают всем требованиям, которые выдвигает фирма. Создание группы резерва позволяет сэкономить временные и финансовые резервы при поиске новых сотрудников. Организация всегда будет уверена в том, что сможет найти в кратчайшие сроки работника, который ее устроит по всем критериям. Таким образом, внутри предприятия повысится уровень готовности сотрудников к внутренним изменениям. Кроме этого, вырастет лояльность и мотивация, что в свою очередь приведет к снижению текучести кадров внутри фирмы [5].

Для попадания в резерв сотрудник должен обладать высокими знаниями и амбициями с целью профессионального продвижения. Под таким продвижением следует понимать занятие руководящих должностей, что требует соответствия кандидата из резерва определенным требованиям и характеристикам. Проще говоря, кандидат должен успешно пройти все вышеперечисленные нами этапы отбора.

Можно выделить такие цели создания резерва:

1. Быстрый способ решения проблем найма персонала, которые могут быть связаны с уходом ключевых управленцев;
2. Экономия финансовых и временных ресурсов организации;
3. Рост профессионализма сотрудников;
4. Кадры, находящиеся в резерве, не будут идти на новую должность с волнением, так как будут в курсе всей сути работы;

5. Создание у работников понимания их ценности для организации;
6. Подготовка специалистов к возможным изменениям организации;
7. Появляется возможность выбора лучших сотрудников;
8. Снижение уровня текучести кадров.

Процесс создания кадрового резерва не из простых. Для его создания привлекают не только руководителей компании и службы кадров, но и других специалистов, таких как психологи, юристы, представители профсоюзов и так далее. Отсюда следует, что этот резерв создается исключительно коллегиально, назначается специальная комиссия.

Можно выделить несколько основных критериев для отбора в кадровый резерв:

1. Возраст. Следует рассматривать сотрудников в качестве кандидата в возрасте от 25 до 35 лет. Это связано с наличием высшего образования, достаточного уровня опытности, желанием развиваться. Доказано, что в этом возрасте человек задумывается не только о профессиональном росте, но и о самореализации, карьере и так далее.

2. Образование. Рекомендуются брать на работу руководителя среднего звена сотрудника с высшим профессиональным образованием в сфере управления, экономики и менеджмента.

3. Опыт работы в организации на базовой должности. На руководящую должность следует брать человека с опытом работы в данной сфере, при этом совершенно не важно: получен был опыт внутри организации или в другом месте. Мы считаем, что опыт должен быть не менее трех лет. Это связано с тем, что кандидаты 25-ти лет еще не успели бы наработать опыт больше, а организациям нужны молодые и свежие кадры.

4. Результаты профессиональной деятельности. Подразумевается, что кандидат должен успешно пройти все испытания, все этапы, которые предоставила ему организация, и только после этого он может быть включен в резерв. Если же в резерв будут включать людей, которые не выполнили все критерии отбора, то сотрудники организации будут демотивированы и будут чувствовать несправедливость и свою незначимость в данной фирме.

5. Стремление кандидата к развитию, самосовершенствованию — один из важнейших критериев отбора. Отсутствие желания развития в данной сфере и профессиональная ограниченность являются самыми сильными ограничениями для включения кандидата в кадровый резерв, даже если он успешно прошел все этапы отбора и соответствует всем требованиям организации. Такой работник не принесет эффективности, не будет искать новые пути решения проблем, проще говоря, он «потянет компанию на дно».

Мы считаем, что подобная программа будет весьма эффективна на предприятии и поможет руководству уменьшать время на «знакомство» с новым сотрудником, тем самым сможет ускорить подбор нужно сотрудника с определенными знаниями и личностными качествами. Таким образом, организация будет терять меньше времени на внедрение сотрудника в фирму и повысит продуктивность работы компании в целом [7].

Рассматривая ряд проблем по подбору персонала, можно выявить, что они возникают в компаниях, которые не успевают перестроить свою кадровую политику в соответствии с рыночными условиями. Как правило, происходит это исключительно в тех компаниях, в которых роль менеджера по персоналу ограничена наиболее строгим подбором в соответствии со всеми требованиями.

Таким образом, наем на работу представляет собой ряд действий, которые направлены на привлечение кандидатов, которые обладают всеми необходимыми качествами для достижения целей, поставленных организаций. Данный комплекс мероприятий включает все этапы набора кадров и прием сотрудников на работу.

Список источников:

1. Повышение конкурентоспособности инновационной экономики региона: монография / Г.С. Мигунова, Н.В. Ивлева, Э.В. Панков и др. — Орел, 2012. — 284 с.
2. Соболева Ю.П. Методические основы управления кадровым потенциалом организации // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. —

2017. – №6. – С. 147-152.

3. Соболева Ю.П., Коргина О.А., Данилова Н.Е. Социальный ресурс бизнеса: сущность, направления оценки трудового потенциала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №1. – С. 138-148.

4. Соболева Ю.П., Кузнецова Л.М. Трудовые ресурсы в сфере предпринимательства: оценка, перспективы развития // Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – №1 (43). – С. 32-36.

5. Соболева Ю.П., Оболенева М.А. Кадровые технологии в системе управления персоналом: теоретические и практические аспекты отбора персонала // Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса: сборник статей I Международной научно-практической конференции. – Орёл: Изд-во ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2018. – С. 345-349.

6. Соболева Ю.П., Печникова А.В. Управление по компетенциям как средство реализации кадровой стратегии организации // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № (23). – С. 5-9.

7. Соболева Ю.П., Сотникова Е.А., Карпова Т.В. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – №4 (42). – С. 59-63.

УДК 331.101.3

Алехина Л.Л., Максимов Н.Н.

МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Алехина Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Максимов Николай Николаевич; ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, Октябрьская ул., д. 12; e-mail: maksimova-t@yandex.ru

Экономический и финансово-хозяйственный процессы динамичны, и условия их функционирования как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению разных организационных ситуаций и проблем, которые зачастую являются наиболее опасными для хозяйствования предприятия и сопровождаются нарушением процесса функционирования отдельных элементов управляемого объекта. Все это обуславливает необходимость принятия адекватных управленческих решений. Эффективность деятельности любой организации в первую очередь зависит от сотрудников, работающих на предприятии. В связи с большой конкуренцией розничных торговых организаций в России целесообразно уделить большое внимание способам мотивации персонала, которые повысят производительность труда, улучшат общие показатели работы предприятий.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, розничная торговля, метод, персонал, материальные стимулы, нематериальные стимулы.

Alekhina L.L., Maksimov N.N.

MOTIVATION OF COMMERCIAL PERSONNEL UNDER CONDITIONS OF THE RETAIL TRADE DEVELOPMENT

Alekhina Larisa Leonidovna, candidate of economics sciences, associate professor; Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: allar9372@mail.ru