

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Jekaterina Turõgina

**PEAMISED PROBLEEMID PERSONALIVÄRBAMISEL
NING TÖÖTINGIMUSTEGA TÖÖTAJATE RAHULOLU
FIRMAS STUDIO MODERNA OÜ
(ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА
И УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ
РАБОЧИМИ УСЛОВИЯМИ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ
STUDIO MODERNA OÜ)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Natalja Gurvitš

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Jekaterina Turõgina

Üliõpilase kood: 113323

Üliõpilase e-posti aadress: katee1992@mail.ru

Juhendaja dotsent Natalja Gurvitš arvamus:

Töö vastab uurimistööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

СОДЕРЖАНИЕ

АБСТРАКТ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ.....	11
1.1. Люди как ресурс.....	11
1.2. Проблема удовлетворенности работников.....	12
1.3. Текучесть кадров.....	15
1.3.1. Причины возникновения текучести кадров.....	15
1.3.2. Общие пути коррекции некачественного подбора персонала	18
2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДИКА	20
2.1. Характеристика фирмы Studio Moderna OÜ.	20
2.2. Структура предприятия.....	21
2.3. Основные задачи работников	23
2.4. Методика исследования	27
2.4.1. Качитативный метод.....	27
2.4.2. Квантитативный метод	27
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	29
3.1. Качитативная часть.....	29
3.2. Квантитативная часть	31
3.3. Выводы и рекомендации.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	46
SUMMARY	49

RESÜMEE	51
ПРИЛОЖЕНИЕ	53
Приложение 1. Интервью.....	53
Приложение 2. Анкета на эстонском языке	57
Приложение 3. Анкета на русском языке.....	61

АБСТРАКТ

Центральное место в данной дипломной работе занимают два вопроса: «Насколько человек удовлетворен своей работой в фирме Studio Moderna OÜ?» и «Какие возникают основные проблемы при процессе найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ ?». Целью данной дипломной работы является определение проблем, возникающих при процессе набора персонала в фирме Studio Moderna OÜ, а так же определение степени удовлетворенности сотрудниками условиями работы в этой фирме.

Для достижения цели было изучено, как происходит процесс найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ, выявлено, какие проблемы возникают при осуществлении процесса найма персонала, а так же проанализировано, насколько работники фирмы удовлетворены условиями труда, которые предоставляет фирма.

В ходе бакалаврской работы были использованы качественный и количественный методы исследования. Результаты исследования были проанализированы и по ним были сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова: управление персоналом, найм персонала, удовлетворенность персонала, мотивация, текучесть кадров.

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом является одной из наиболее важных областей жизнедеятельности фирмы, способной многократно повысить ее эффективность. (Bartel, A. P. 2004) Сегодня, понятия «управление человеческими ресурсами» и «отбор персонала» рассматриваются в более широком смысле: от экономическо-статистического до психологического. Эффективность работы любой фирмы зависит не только от того, насколько хорошо организовано управление работниками внутри фирмы, но и от того, как правильно и эффективно происходит процесс поиска и отбор потенциальных работников. Во все времена к процессу отбора персонала старались подходить более тщательно и организованно, так как качество человеческих ресурсов определяло возможности предприятия. (Delery, J. E., & Shaw, J. D. 2001). Правильно организованный процесс поиска и отбора персонала предотвращает появление «ненужных» людей в организации. Отбор персонала это очень трудоемкий процесс, который влияет на эффективность всего предприятия в целом. (Ремизов, Н. 2005)

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим экономическое положение организации и ее выживание в условиях жесткой конкуренции. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. В современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и

будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации. (Каплан Р.С 2003)

Работающий персонал должен являться одной из главных сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании наряду с ее руководителями и клиентами. Таким образом, изучение удовлетворенности сотрудников различными аспектами и условиями труда, а так же анализ процесса найма персонала и выявление проблем, возникающих при этом процессе, смогут внести определенный вклад в дальнейшее совершенствование фирмы Studio Moderna OÜ.

Целью данной дипломной работы является определение проблем, возникающих при процессе набора персонала в фирме Studio Moderna OÜ, а так же определение степени удовлетворенности сотрудниками условиями работы в этой фирме.

Центральное место в данном исследовании занимают два вопроса, один из которых: «Насколько человек удовлетворен своей работой в фирме Studio Moderna OÜ?», а второй вопрос звучит следующим образом: «Какие возникают проблемы при процессе найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ?».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить, как происходит процесс найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ.
2. Выявить проблемы, которые возникают при осуществлении процесса найма персонала.
3. Проанализировать, насколько работники фирмы удовлетворены условиями труда, которые предоставляет фирма.
4. Разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности сотрудников.
5. Разработать рекомендации по поводу улучшения процесса найма персонала.

Для обсуждения процесса найма персонала, прежде всего, необходимо обратить внимание на ключевые факторы, которые влияют на состояние рынка труда.

Согласно последней оценке Банка Эстонии, замедление роста экономики государства отражается и на рынке труда- вакансий становится все больше, а квалифицированной рабочей силы по-прежнему не хватает. (Viilmann 2014)

В конце 2013 года, в декабре месяце в качестве безработных было зарегистрировано 33 520 человек, что составляет 5,1% трудоспособного населения. В январе 2014 года численность зарегистрированных безработных увеличилась. В конце месяца в качестве безработных было зарегистрировано 35 817 человек, что составляет 5,5% трудоспособного населения. В феврале численность зарегистрированных безработных вновь увеличилась. В конце месяца в качестве безработных было зарегистрировано 36 334 человек, что составляет 5,7% трудоспособного населения. А в марте численность зарегистрированных безработных уже снизилась. В конце месяца в качестве безработных было зарегистрировано 35 423 человек, что составляет 5,6% трудоспособного населения. (Eesti Töötukassa 2014) Даже несмотря на то, что происходит постепенное снижение безработицы, существует нехватка квалифицированных рабочих.

В последние годы отбор и найм персонала для многих организаций стало большой и трудно решаемой проблемой. Однако это связано не только с нехваткой рабочей силы, но и с мотивацией и грамотным отбором персонала, потому что, подходу небрежно к этому процессу, фирма может потерять большие деньги на рабочих, которые впоследствии оказались «ненужными». Именно потому, что на данный момент в Эстонии нехватка квалифицированной рабочей силы, отбор персонала на более высокие должности требует более качественного подхода. Исходя из этого, была сформулирована первая гипотеза работы:

1. При процессе найма персонала на различные должности возникает различный уровень проблем.

Кроме того, справедливо предположение о том, что безработица может повлиять не только на проблемы найма персонала исходя из уровня должности, но и на время, в

течение которого происходит поиск подходящего кандидата. Это предположение является основой второй гипотезы:

2. Поиск персонала на более высокие должности занимает больше времени.

Иногда желание работодателя заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора может получиться так, что соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы. Это все приводит к большой текучести кадров, что является проблемой фирмы. Так как автор работает в этой фирме уже 2 года, то часто наблюдает процесс увольнения старых работников и появления новых. На основе вышесказанного можно сформулировать пятую гипотезу:

3. В фирме Studio Moderna OÜ большая текучесть кадров.

Чаще всего увольнения по собственному желанию происходят по причине неудовлетворенности условиями труда или заработной платой. Поэтому, справедливо формирование последней гипотезы:

4. Работники фирмы Studio Moderna OÜ не удовлетворены заработной платой.

Работа состоит из 5 частей: введения, трех глав и заключения. В первой части обозначены значение, актуальность, цель, задачи и гипотезы данной дипломной работы. В первой главе приведены теоретические аспекты, касающиеся текучести кадров и удовлетворенности сотрудниками работой. Во второй главе рассматривается объект исследования - фирма Studio Moderna OÜ. Приводится общая характеристика фирмы, структура организации, основные задачи рабочего персонала. Так же в этой главе излагается методика, используемая при исследовании. В третьей главе приведены результаты исследования, анализ интервью с руководителем по персоналу и анализ опроса работников об удовлетворенности работой, а так же выводы по результатам исследования и основные рекомендации по поводу улучшения процесса найма персонала и повышения

удовлетворенности работников условиями труда. В последней части приведен краткий анализ проделанной работы и ее результаты.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

1.1. Люди как ресурс

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении. (Ремизов, Н. 2005)

По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требуют особых методов управления.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.
- Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

- В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.
- В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.
- В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений. (А.М. Карякин 2005)

1.2. Проблема удовлетворенности работников

Проблема удовлетворенности работой давно привлекает пристальное внимание многих ученых. Следует подчеркнуть, что историческое первенство в изучении проблемы удовлетворенности трудом и факторов, определяющих её уровень, принадлежит западным ученым. Впервые столкнувшись с проблемой, актуальность которой особенно высока в обществах с развитой рыночной экономикой, они заложили основы её дальнейшего изучения. Российские ученые приступили к исследованию проблем удовлетворенности работой сравнительно недавно. За это время ими получены важные результаты, раскрывшие, в частности, структуру и иерархию мотивов трудовой деятельности работников предприятий промышленности, сельского хозяйства и др. Но, к сожалению,

уровень этих исследований и практическое применение их результатов не отвечают полностью современным требованиям. (Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. 2004)

Пока четко не установлены значение и пути использования показателей удовлетворенности трудом в практике управления предприятиями. Необходимо отметить, что большинство российских специалистов рассматривают удовлетворенность трудом как психологическую или социально-психологическую категорию. Большинство исследований, посвященных проблеме отношения к труду, удовлетворенности трудом, текучести кадров выполнены по философским наукам и рассматривают удовлетворенность трудом как философскую категорию. (Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. 2004)

В современных условиях жесткой конкуренции у развивающихся компаний остро стоит вопрос об эффективности собственной деятельности и, следовательно, собственной успешности. Возникает вопрос: есть ли взаимосвязь между удовлетворенностью профессиональной деятельности и ее эффективностью? (Магура М.И. 2007)

Удовлетворенность профессиональной деятельностью определяется соотношением уровня притязаний, характером мотивов и реального успеха профессиональной деятельности. (Магура М.И. 2007) Некоторые ученые считают, что удовлетворенность профессиональной деятельностью положительно влияет на эффективность ее осуществления, которую они называют результативностью. Однако есть и другие исследователи, которые утверждают, что высокие достижения в деятельности являются источником удовлетворения, особенно когда они подкрепляются внешними вознаграждениями (в виде заработной платы). (Магура М.И. 2007)

Удовлетворенность работой, отражая социальную сторону трудовой деятельности, связана с рядом таких важных экономических показателей работы трудовых коллективов, как использование рабочего времени, интенсивность и производительность труда, текучесть кадров, условия труда и др. (Grosch, J. &. 2005) Существует прямая связь между размером заработной платы и уровнем удовлетворенности трудом, а также уровнем трудовой активности. (Бюссинг А. 2002)

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. (Ostroff, C. 1992) Если ценный сотрудник балансирует на

границ увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться – это информация к размышлению для руководителя. (Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. 2002)

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы
- условия работы
- оплата труда, материальное вознаграждение
- степень престижности работы
- руководство
- карьера и развитие личности
- окружение, психологический климат в коллективе

Удовлетворенность оплатой труда, материальным вознаграждением тесно связана с субъективной оценкой степени справедливости отношений. (Bonde, J. 2008) В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины или обиды, возникающих при несправедливой оценке (оплате) их труда. Так, если сотрудник считает, что ему не доплачивают за те усилия, которые он прилагает, он может, например, уменьшать время присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снизить качество выполняемой работы и пр. Если же он считает, что организация ему переплачивает, то это может привести, например, к росту внутренних обязательств перед руководством и организацией, повышению готовности к дополнительным усилиям в работе. (Захаров В.П. 1982)

Важнейшими условиями удовлетворенности руководством являются благоприятная корпоративная культура, оптимальный стиль лидерства, коммуникативная и управленческая компетентность руководителя. (Bowen, D. E. & Ostroff, C. 2004) В этом заключается умение принять решения, взять на себя ответственность, способность организовать работу, высказать благодарность. Важным элементом управленческой

деятельности, влияющим на удовлетворенность руководством, является делегирование полномочий и ответственности персоналу. (Бюссинг А. 2002)

В процессе социально-психологических исследований установлено, что работники организаций отдают предпочтение заботливому лидеру, ориентированному на людей и процессы. При этом от него ожидают организаторских способностей, профессионализма.

Для большинства работников важны отношения с непосредственным руководителем. Они ожидают не только выплаты определенной суммы денег, но и внимания к своей личности. Недоступность руководителя или взаимное непонимание между руководством и работниками могут существенно снизить эффективность работы предприятия. (Мильман В.Э. 1985)

Удовлетворенность карьерой также играют важную роль в удовлетворенности работой в целом. (GRIN Verlag 2007) Значительная часть работников стремится к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности и даже агрессивности в поведении.

1.3. Текучесть кадров

Высокая текучесть персонала – большая проблема для организации. (Chang E. 1999) Обычно нет одной «самой главной» причины, обуславливающей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Однако каждый из этих факторов можно рассмотреть отдельно. Далее рассматриваются лишь некоторые возможные причины возникновения большой текучести кадров.

1.3.1. Причины возникновения текучести кадров

Подбор персонала, как одна из причин текучести кадров

Какие проблемы взаимодействия с сотрудниками в организации могут привести к выводу, что именно подбор персонала является одной из серьезных причин

повышенной ротации кадров в организации? Что заставляет усомниться в качестве подбора?

Основные признаки:

1. Уход значительного количества сотрудников в течение первого месяца своей работы в компании.

Здесь имеется в виду как увольнение по инициативе организации, так и по инициативе самих новых работников.

2. Возрастающее в течение первого месяца работы нового сотрудника недовольство его непосредственного руководителя

По большому счету, это – в первую очередь ошибка самого руководителя, разумеется, если он сам принимал решение о приёме кандидата на работу в свое подразделение. (Аскарова, В.В. 2008) Одна из задач руководителя подразделения – максимально верная итоговая оценка профессионального уровня кандидата. Поэтому оценка личностных качеств кандидата – важная задача для руководителя подразделения. (Eatough, Е.М. 2010). При этом ему совсем необязательно погружаться в психологические дебри, обычно вполне достаточно опираться на собственную интуицию и опыт.

3. Растущее недовольство со стороны самого нового сотрудника в течение первых двух-трех недель работы

Это касается как финансовых договоренностей, так и прочих моментов, включая распорядок рабочего дня (режим), особенности оформления сотрудничества, перспективы роста, перспективы обучения, условия труда, ценовую политику фирмы (это важно для работников сбытовых подразделений) и многое другое. (Бухалков М.И. 2006) В целом – недостаточная информация, представленная реальному кандидату на этапе подбора, либо – некорректная информация, дезинформация (сознательная или непредумышленная) являются признаками некачественного подбора.

4. Стихийный подбор

Заключается в фактическом переборе кандидатов. То есть, делается ставка на то, что «хорошие» сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. В итоге смена нескольких

работников на одной должности в течение одного-двух лет рассматривается как вполне нормальное явление. (Веснин В.Р. 2002)

5. Отсутствие единых стандартов подбора, принятых в компании

В этом случае берутся работники «под конкретную вакансию», без оценки того, насколько они в целом соответствуют целям, задачам и культуре организации. В итоге – персонал компании является довольно пёстрой массой, противоречиво реагирующей на одни и те же события, как внутренней жизни компании, так и изменений внешней конъюнктуры. При таком принципе формирования организации затрудняется возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, чёткий курс развития внутри своей отрасли. (Маслов Е.В. 2000)

6. Несерьезное отношение к приёму новых сотрудников

Может проявляться на различных уровнях. Пример - профанация подбора руководителем подразделения (возможны различные проявления, от готовности взять почти любого кандидата, до чрезмерно завышенных требований, либо – доминирования «непрофильных» требований – например, особенности внешнего вида приоритетнее профессиональных качеств и т.п.) (Веснин В.Р. 2002)

7. Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату

Выражается в недоработке самой схемы принятия решения – например, когда на одну и ту же позицию разных кандидатов смотрят разные руководители, причем иногда – один, а иногда – поэтапно трое. Сюда же можно отнести чрезмерную длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций. (Веснин В.Р. 2002)

8. Незаработанная система оценки профессионального уровня кандидатов

Незаработанная система оценки личностных качеств кандидата и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании (подразделении). Завышенная либо заниженная планка подбора (либо – в целом по организации, либо – в отдельных подразделениях). (Долбунов А.А. 2006)

9. Недостаточное информирование реально рассматриваемого кандидата относительно ключевых моментов жизнедеятельности компании, особенностей её культуры и традиций, а также – относительно

особенностей деятельности предполагаемого подразделения и особенностях его профессиональных обязанностей, финансовых и прочих мотивационных схем и т.п.

Разумеется, разработка стратегии и тактики подбора – важная составная часть работы с персоналом в целом, и должна разрабатываться отдельно для конкретной организации, с учетом её особенностей. Тем не менее, можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем. (Шекшня С.В. 1997)

1.3.2. Общие пути коррекции некачественного подбора персонала

1. Выработка единого стандарта подбора.

Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми. (Базаров Г.Ю. 1998)

2. Доведение стандарта подбора до руководителей

Воспитание у линейных руководителей ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника. Прекращение тактики «перебора» сотрудников по принципу «кому надо – приживётся, а если нет – так мы новых найдем». (Веснин В.Р. 2002)

3. Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам

4. Приём на работу грамотного специалиста по подбору персонала

5. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания, на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение. Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями

компании, которое у него останется, независимо от принятого решения. (Огонесян И.А. 2000)

1. Планирование потребностей в персонале заранее

Все потребности в новых сотрудниках, связанные с развитием организации, либо с «вдруг» возникшими планами развития, могут и должны планироваться заранее. (Гольцов, А. В. 2006). В конце концов, грамотная кадровая политика – одно из условий качественного развития организации. Торопливый и поспешный подбор новых сотрудников в связи с развитием новых направлений порой ставит под удар само это развитие. (Веснин В.Р. 2002)

Таким образом, неправильный подход к выбору персонала и неудовлетворенность работников являются одними из основных причин текучести кадров. Именно поэтому, в ходе дипломной работы, необходимо определить, каким образом происходит процесс найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ и насколько работники фирмы удовлетворены условиями, которые предоставляет фирма.

2. ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДИКА

В главе 2 рассматривается объект исследования - фирма Studio Moderna OÜ. Приводится общая характеристика фирмы, структура организации, основные задачи рабочего персонала. Так же в этой главе излагается методика, используемая при исследовании.

2.1. Характеристика фирмы Studio Moderna OÜ.

Studio Moderna это международное предприятие, которое занимается продажей товаров для дома, спорта, красоты, здоровья и т.д. Фирма представляет такие известные бренды, как TopShop, Dormeo, Delimano, Shark, Kosmodisk, Walkmaxx. (Studio Moderna 2012)

Компания Studio Moderna начала свою деятельность в 1992 году в Словении. Начиная с 1992 года, Studio Moderna стала продвигать свои первые бренды: TopShop, Dormeo, Kosmodisk и стала известна миллионам потребителей. На сегодняшний день TopShop является наиболее известной торговой маркой телевизионных продаж, которая работает на рынке 21 страны Восточной и Центральной Европы. (Studio Moderna 2012)

Цель компании это стать самой крупной компанией во всем мире по обслуживанию клиентов на всех многочисленных электронных каналах.

Целью деятельности предприятия является удовлетворение потребностей потребителя, подбор персонального предложения клиенту. Если у человека есть потребность в товарах для здоровья, для дома, для спальни, для спорта, то Studio Moderna

готова удовлетворить эти потребности, предоставляя соответствующую продукцию. На сегодняшний день существует огромный ассортимент товаров.

Studio Moderna имеет 130 веб сайтов, 220 магазинов, 22 местных телефонных центров и 300 часов ежедневного эфирного времени на ТВ, 6 собственных телеканалов, 15 миллионов каталогов и 70 миллионов обработанных вызовов в день.

Studio Moderna представляет такие бренды, как:

- Dormeo - ведущий бренд сна в Центральной и Восточной Европе. В 2002 году матрас появился в единичном экземпляре и теперь Dormeo - это бренд с более 100 различных предметов. Продукцию Dormeo можно найти более, чем в 30 странах. (Dormeo 2014)
- Top Shop является одним из многоканальных розничных брендов в Центральной и Восточной Европе. Этот бренд был основан в 1996 году, он быстро растет и на данный момент состоит из 5 телеканалов, 140 веб сайтов, 135 розничных точек продаж популярных фирменных товаров. (Topshop 2014)
- Kosmodisk- это самый первый бренд Studio Moderna и самый долгожитель. Им пользуются более 2 000 000 человек во всем мире. (Kosmodisk 2014)
- Delimano- это новый бренд фирмы Studio Moderna. Delimano- это высокое качество и инновационные продукты посуды. (Delimano 2014)

В Studio Moderna работает порядка 6000 сотрудников, с местными офисами, с собственными магазинами розничной торговли. В Эстонии, на предприятии работает 170 человек - 2.8% от общего числа сотрудников, из них работает 80 человек в телефонном центре.

2.2. Структура предприятия

Исследование происходило среди агентов по продажам, которые работают в телефонном центре. Поэтому, последующие данные отражают происходящее внутри телефонного центра.

На предприятии используется классический принцип иерархии. Существует главная контора в Словении, которая регулирует все остальные страны через специальные программы для коммуникации. Все данные проходят через общую базу данных, через главный офис в Словении. Структура довольно проста, имеются региональные менеджеры, которые отвечают за все показатели по всем каналам, плюс ко всему у каждой страны есть свой директор, которые отвечает уже за результаты и показатели внутри государства. Общение проходит через средства связи, такие как Skype, телефон, e-mail, Olap (специальная программа). Ниже приведена структура фирмы Studio Moderna OÜ.

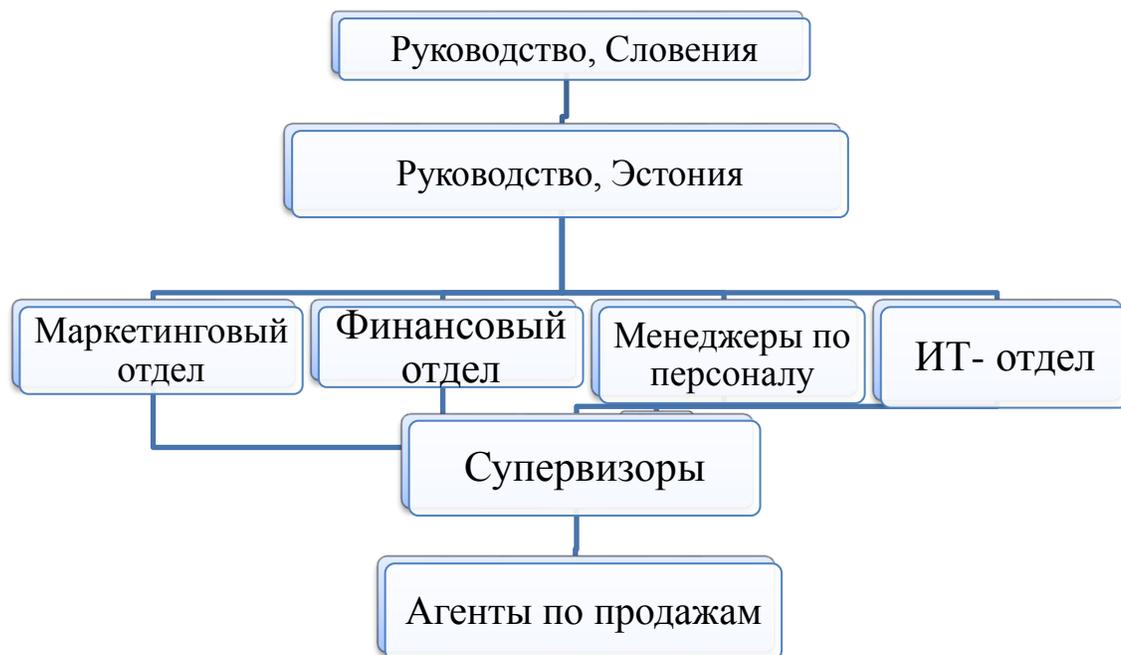


Рисунок 1. Структура фирмы Studio Moderna OÜ.

Источник: Составлено автором работы

Всего в телефонном центре работает 80 человек. В их числе и администраторы, заведующие, бухгалтеры, менеджеры по персоналу, ИТ-специалисты и агенты. В таблице 1. представлены данные о количестве персонала в фирме Studio Moderna OÜ.

Таблица 1. Персонал фирмы Studio Moderna OÜ

Директор	1
Менеджеры	2
Менеджеры по рынку	4
Менеджеры по персоналу	2
Бухгалтеры	3
Администраторы	2
ИТ-специалисты	2
Супервизоры	4
Агенты по продажам	60

Источник: Составлено автором работы

Телефонный центр состоит из 2 отделов: outbound и inbound. Outbound это отдел, в котором агенты сами звонят клиентам, рассказывают о действующих кампаниях, предлагают товары, оформляют заказы. Inbound это отдел, который занимается обслуживаем клиентов, которые сами звонят в фирму. По количеству сотрудников Outbound превышает в 3 раза Inbound отдел. Так как автор дипломной работы работал в Oubound отделе, то вышеприведенные данные отражают количество персонала именно данного отдела.

2.3. Основные задачи работников

У каждого из рабочего персонала есть свои определенные задачи, которые он должен выполнять для достижения конкретных целей. Основные задачи работников телефонного центра следующие:

Задачи управляющего:

- Организация и планирование работы
- Контроль над соблюдением всех государственных стандартов
- Работой над основной документацией фирмы
- Составление рабочего плана и рациональное планирование человеческих ресурсов
- Контроль над выполнением ежемесячного, квартального и ежегодного плана
- Подбор персонала на руководящие должности

Сердцем любого предприятия является бухгалтерия, поскольку именно отсюда происходит распределение средств на обязательные нужды, такие, как зарплата, основные платежи и перевод средств на счета компаний партнеров. В фирме работает главный бухгалтер и 2 его ассистента, в чьи обязанности входит:

- Осуществление работы по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций
- Участие в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.
- Начисление и перечисление заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей

За то, насколько квалифицированные люди работают внутри фирмы, отвечает менеджер по персоналу. В фирме работает 2 менеджера по персоналу. Один из них отвечает за набор русскоговорящих работников, а второй за эстонскоговорящих. Основные задачи менеджера по персоналу следующие:

Задачи менеджера по персоналу:

- Организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников
 - Обеспечение укомплектования организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации
 - Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу с целью комплектования штата работников
 - Ведет установленную документацию по кадрам, а также подготавливает материалы для представления персонала к поощрениям и награждениям
 - Формирует и ведет личные дела работников, своевременно вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью
 - Проводит систематический анализ кадровой работы в организации, разрабатывает предложения по ее улучшению

В фирме существует маркетинговый отдел, отвечающий за все бренды, продажей которых занимается фирма Studio Moderna OÜ. Должность менеджера по маркетингу занимают 4 человека, основные задачи которых:

- Исследование, анализ и прогноз в торговой, товарной, сбытовой, рекламной, ценовой и других сферах деятельности фирмы.
- Оценка конкурентоспособности товара, цен, фирмы в целом.
- Разработка и/или выбор каналов сбыта и товародвижения, способов продажи товара.
- Прогноз и участие в планировании товарооборота.
- Предложения по разработке системы поощрения клиентов и стимулированию продавцов и посредников.
- Разработка рекламных компаний, PR-акций, и мероприятий, направленных на формирование и поддержание имиджа фирмы.

На сегодняшний день все компании нуждаются в информационных технологиях для того, чтобы выдерживать конкуренцию в условиях повсеместного использования высокотехнологичных решений. В фирме работает 2 ИТ-специалиста, в повседневные обязанности которых входит:

- Обеспечение работы ИТ-оборудования, включая компьютеры, принтеры, сканеры, сетевые устройства (концентраторы, мосты, коммутаторы и др.)
- Обеспечение работы стандартного системного программного обеспечения (операционные системы, офисные программные продукты, другие продукты, разработанные вне предприятия и используемые в качестве стандартного программного обеспечения)
- Проведение профилактических работ на ИТ-оборудовании
- Осуществление запуска в эксплуатацию, ремонт и модернизацию ИТ-оборудования
- Установка, настройка и обновление операционных систем, офисных приложений и прочего стандартного программного обеспечения
- Консультация пользователей в вопросах эксплуатации ИТ-оборудования и ПО, установленных на их рабочих местах

Как уже приводилось выше, всего в телефонном центре работает 60 агентов по продажам. Агенты по продажам разделены по группам, каждая из которых состоит из 15 человек. Супервизоры это управляющие, которые отвечают за показатели внутри группы. Основные задачи и обязанности супервизоров:

- Отвечает за показатели внутри группы
- Работает для достижения целей фирмы
- Мотивация и развитие персонала
- Организация семинаров

Вся работа внутри фирмы осуществляется за счет агентов по продажам. В их повседневные задачи входит:

- Расширение клиентской базы
- Обслуживание клиентов по телефону
- Оформление заказов и лизинговых договоров
- Работает для достижения целей фирмы
- Участие в семинарах и обучении

Необходимо отметить, что агенты по продажам являются очень важным звеном в структуре фирмы, так как за счёт них осуществляется расширение клиентской базы, а вместе с этим происходит увеличение доходов. Поэтому следует особое внимание уделять уровню удовлетворенности персонала, мотивировать работников и поощрять их.

2.4. Методика исследования

Глава 2.4. рассматривает используемые в ходе исследования методы.

2.4.1. Качитативный метод

Автором работы, 25 апреля 2014 года, было проведено интервью с одним из работников по персоналу исследуемой фирмы (Приложение 1). Целью проведения интервью было определить, каким образом происходит в фирме набор персонала, какие проблемы возникают при осуществлении данного процесса и выяснить причину большой текучки кадров внутри фирмы. Интервью было проведено на русском языке и длилось около 20 минут.

2.4.2. Качитативный метод

Автором работы была составлена анкета (Приложение 2, 3). Цель данной анкеты состоит в том, чтобы выяснить, насколько работники удовлетворены данной работой.

Так как в телефонном центре работает и русскоговорящий и эстонговорящий персонал, анкета была составлена на двух языках. Всего в отделе работает 60 операторов. Все анкеты были розданы 18 апреля 2014 года перед началом рабочего дня. К концу смены все анкеты были возвращены автору. Всего ответивших было 44 человека, что составляет 73% от общего числа. На основе данных, полученных из опроса работников фирмы, был проведен анализ.

Результаты анкеты были проанализированы, и по ним были сделаны соответствующие выводы и предложения.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

3.1. Качитативная часть

Данные, которые были получены путем проведения интервью способствуют подтверждению или опровержению поставленных автором гипотез.

Цитата:

Автор: "Как осуществляется наем персонала на руководящие должности?"

Руководитель по персоналу: "На руководящие должности идет специальный отбор работников, который отличается от набора персонала на должность оператора. В первую очередь, набор персонала на руководящие должности осуществляется через специальные фирмы, занимающиеся набором персонала. Они ищут претендентов на нашу позицию, высылают cv, далее руководители фирмы выбирают самых сильных претендентов, после чего приглашают на собеседование."

Автор: "Исходя из этого, можно сделать вывод, что процесс набора персонала на более высокие должности занимает большее количество времени, чем набор персонала на должность оператора?"

Руководитель по персоналу: "Естественно, набор персонала на более руководящие должности занимает гораздо больше времени. В общем, чем выше должность, тем кропотливее процесс поиска подходящего кандидата."

Автором представлены наиболее важные вырезки из интервью, которые подтверждают, что первые две гипотезы были поставлены абсолютно верно.

Работая в фирме Studio Moderna OÜ в течение двух лет, автор заметил, что в

фирме присутствует довольно-таки большая текучесть кадров, что конечно, характеризует фирму не с очень хорошей стороны. Далее представлена цитата, которая способствует подтверждению или опровержению пятой гипотезы.

Цитата:

***Автор:** За время работы в этой фирме, я постоянно наблюдаю смену персонала, что говорит о том, что в фирме большая текучесть кадров. Каково Ваше мнение по этому поводу?*

***Руководитель по персоналу:** Текучка кадров есть в каждой фирме, и главная задача любого предприятия сделать ее минимальной.*

***Автор:** Большая текучка кадров в фирме может говорить о том, что проблемы не в кандидатах, а скорее в правильности подхода к вербовке персонала?*

***Руководитель по персоналу:** Скорее всего, причина такой большой текучести кадров кроется в том, что на работу приглашают абсолютно всех кандидатов, происходит так называемый стихийный подбор. Думаю, что стоит все-таки избирать только тех, кто хорошо проявил себя на обучении, продемонстрировал свои навыки продавать и общаться с клиентом.*

Основываясь на ответы управляющего по персоналу, можно сделать вывод, что набор персонала на руководящие должности отличается от набора персонала на более низкие должности и требует большего времени. Проблема текучести кадров в фирме существует и задача всей организации сделать ее минимальной. Фирма использует при вербовке персонала метод стихийного подбора кандидатов, который заключается в том, что приглашают на работу абсолютно всех кандидатов с надеждой на то, что «хорошие» сотрудники сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. Использование такого метода подбора персонала и является причиной большой текучести кадров в фирме.

3.2. Квантитативная часть

В данной главе приведены анализ и результаты квантитативной части дипломной работы автора.

Для исследования были использованы данные, полученные путем проведения опроса работников фирмы Studio Moderna OÜ. Всего участвующих в опросе было 44 человека, что составляет 73% от общего числа. Результаты опроса были проанализированы. По полученным данным были составлены диаграммы, которые отражают уровень удовлетворенности работников условиями работы, предоставляемыми фирмой Studio Moderna OÜ.

Рисунок 2. отражает процентное соотношение женщин и мужчин, работающих в фирме Studio Moderna OÜ. Число работников женского пола в 6 раз превышает число работников мужского пола, что говорит о том, что работа в телефонном центре подходит все-таки больше для женщин.



Рисунок 2. Процентное соотношения женщин и мужчин

Источник: Составлено автором работы

Исходя из полученных ответов, выяснилось, что большинство работников (41%) пребывает в возрастной категории от 31 до 50 лет. На втором месте рабочие, которые находятся в возрастной категории от 51 до 65 лет (30%). Рабочие, которые пребывают в категории от 18 до 30 лет составляют 27% от общего числа.

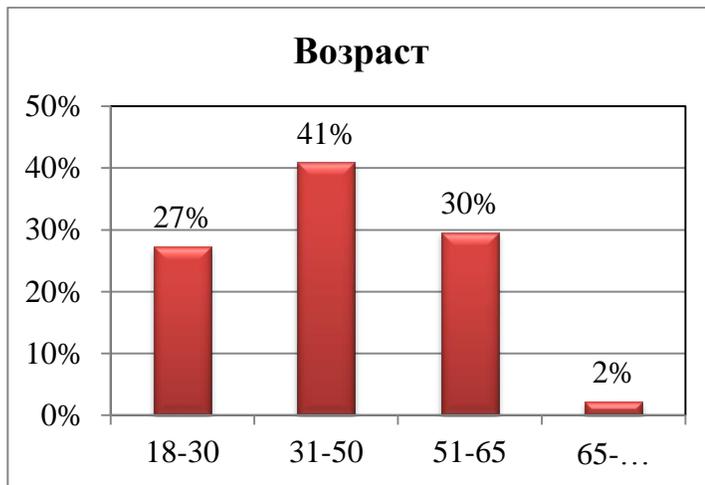


Рисунок 3. Возраст работников фирмы Studio Moderna OÜ

Источник: Составлено автором работы

Рисунок 4. характеризует уровень образования рабочих. Очевидно, что 43 % ответивших имеют среднее образование. Такое же количество рабочих имеют среднее-специальное образование. И только 14% от общего числа ответивших имеют высшее образование. Полученные данные говорят о том, что специальность агента по продажам не требует наличия высшего образования, что упрощает кандидирование на данную должность.



Рисунок 4. Образование работников Studio Moderna OÜ

Источник: Составлено автором работы

В качестве ответов на вопрос об уровне сложности работы агента по продажам были представлены 5 вариантов: чрезвычайно сложная, очень сложная, умеренно сложная, немного сложная, вовсе не сложная. Большинство ответивших (41%) посчитали, что данная работа является немного сложной. 36% работников ответили, что работа агента по продажам является для них умеренно сложной. И 23% ответивших посчитали, что работа вовсе не сложная. Основываясь на полученных данных, можно сделать вывод, что работа агента по продажам не представляет особых усилий, как иллюстрирует рисунок 5.



Рисунок 5. Уровень сложности работы

Источник: Составлено автором работы

Стресс на рабочем месте может стать причиной неудовлетворенности рабочими условиями. Именно профессиональный стресс часто становится причиной того, что значительное количество квалифицированных работников покидают свои рабочие места, кардинально меняют сферу деятельности и обращаются за помощью к консультантам-психологам. Поэтому, автором в анкете был сформулирован вопрос о возникновении стресса на рабочем месте. Рисунок 6. иллюстрирует, что большинство ответивших (52%) иногда испытывают стресс на работе, 18% работников испытывают стресс достаточно часто и очень часто. Из общего числа ответивших 16% редко испытывают стресс, а 14% вовсе его не испытывают. Несмотря на то, что есть и те, кто считает, что данная работа вообще не является стрессовой, все-таки большинство работников (86%) когда-либо испытывали стресс на рабочем месте. Так как большинство ответивших склонны к тому, что работа агента по продажам является стрессовой, можно сделать вывод, что стресс на работе является одной из причин неудовлетворенности условиями труда.

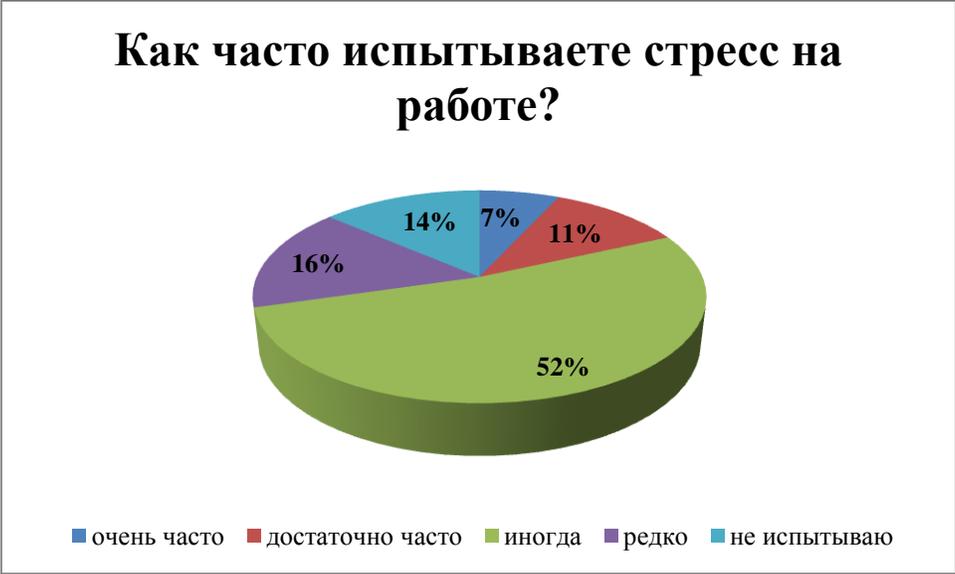


Рисунок 6. Стресс на рабочем месте

Источник: Составлено автором работы

На вопрос об удовлетворенности своей работой в качестве ответов были представлены 4 варианта: не удовлетворен, удовлетворен частично, удовлетворен, не могу ответить. Большинство работников (44%) ответили, что они удовлетворены своим рабочим местом, но и практически такое же количество работников удовлетворены работой только частично (40%), что представлено на рисунке 7.



Рисунок 7. Удовлетворенность работой

Источник: Составлено автором работы

На рисунке 8. представлены наиболее популярные возможные причины недовольства рабочим местом. Исходя из полученных ответов, выяснилось, что большинство работников (18 человек) не удовлетворены заработной платой.



Рисунок 8. Причина недовольства условиями труда

Источник: Ссоставлено автором работы

Чаще всего увольнения по собственному желанию происходят по причине неудовлетворенности условиями труда или заработной платой. Для большинства работников заработная плата является мотивацией и, как правило, если заработная плата не устраивает, то работник в целом не удовлетворен предоставляемыми фирмой условиями работы и покидает рабочее место.

На вопрос о том, как работники оценивают свою заработную плату, большинство (30%) ответили, что для них заработная плата является минимальной. 23% ответили, что оплата труда является ниже минимальной. Полученные данные говорят о том, что все-таки заработная плата не удовлетворяет практически половину рабочего персонала, что показано на рисунке 9.

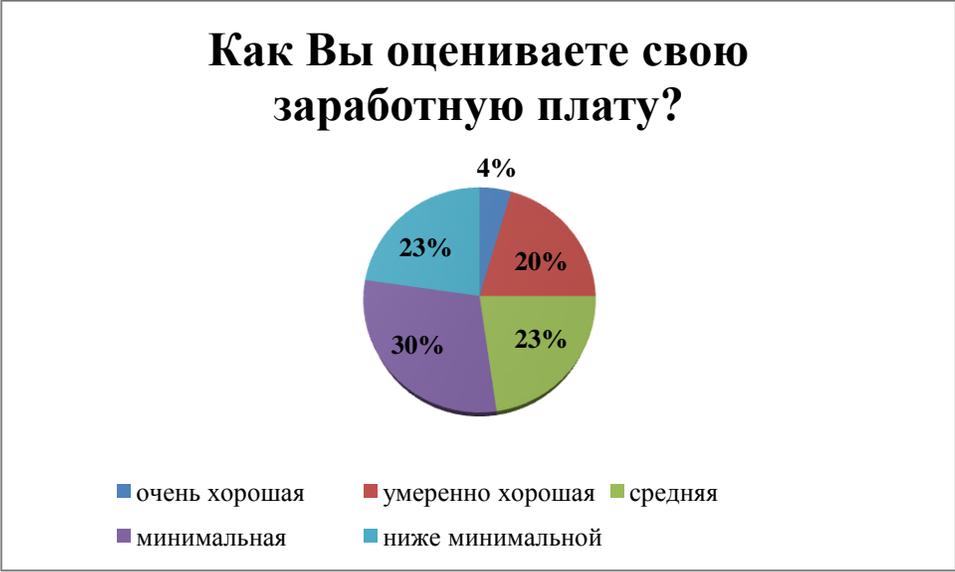


Рисунок 9. Оценка заработной платы

Источник: Составлено автором работы

Для большинства работников важны отношения с коллегами и непосредственным руководителем. От руководителя они ожидают не только выплаты определенной суммы денег, но и внимания к своей личности. Невозможность общения с руководителем или взаимное непонимание между руководством и работниками могут существенно снизить эффективность работы предприятия. Взаимное непонимание между коллегами так же может стать причиной неудовлетворенности условиями труда и ухода из фирмы.

Рисунок 10. характеризует отношения с коллегами и начальством. Большинство работников ответили, что с коллегами у них замечательные отношения (93%).



Рисунок 10. Отношения с коллегами

Источник: Составлено автором работы

На рисунке 11. видно, что отношения с управляющим персоналом замечательные у большинства работников или у 55%, у 34% хорошие. Это говорит о том, что начальство активно принимает участие в жизни персонала, поддерживает работников и помогает им достичь лучших результатов.



Рисунок 11. Отношения с управляющим персоналом

Источник: Составлено автором работы

Значительная часть работников стремится к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности.

Рисунок 12. характеризует возможность карьерного роста в фирме. Большинство работников (80%) ответили, что в фирме существует возможность карьерного роста, что является очень хорошим показателем.

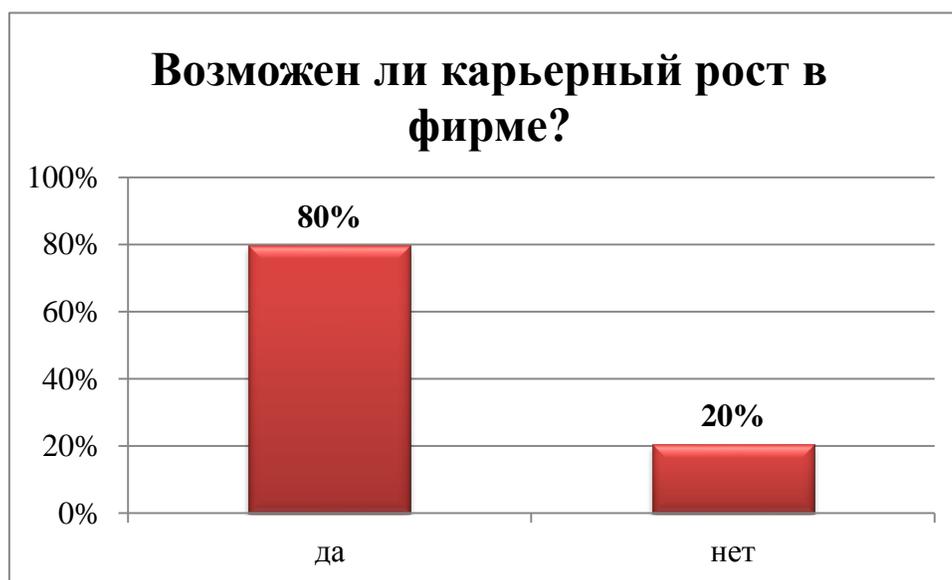


Рисунок 12. Возможность карьерного роста внутри фирмы

Источник: Составлено автором работы

Заработная плата работников состоит из двух частей: основной и премии. Основная начисляется за часы, а так как рабочий день длится всего 5 часов, то по итогу месяца за часы получается достаточно маленькая сумма. Все зависит от того, какую премию получит работник. Премия зависит от месячной продажи. Существует специальная бонусная система, по которой высчитывается процент премии. Поэтому целесообразно выяснить, довольны ли работники фирмы бонусной системой.

Рисунок 13. показывает, что все-таки большинство работников (61%) довольны разработанной внутри фирмы бонусной системой, а 39% высказали свое недовольство.



Рисунок 13. Оценка бонусной системы

Источник: Составлено автором работы

На ниже представленном рисунке 14. представлены ответы на вопрос о возможности смены места работы. Большинство работников (52%) ответили, что вскоре возможен вариант того, что они будут искать новое место работы. 14% ответивших уже находятся в поиске. 18% ответили, что на данный момент вариант смены работы не возможен, а 16% и вовсе не планируют покидать свое рабочее место. Все-таки большинство работников (66%) планируют покинуть фирму или уже в поиске нового рабочего места. Такие показатели свидетельствуют о том, что многие работники в этой фирме не удовлетворены условиями труда.



Рисунок 14. Возможность смены места работа

Источник: Составлено автором работы

Опираясь на полученные данные, можно сделать вывод, что в фирме существует такая проблема, как неудовлетворенность персонала, но она проявляется больше с материальной стороны. Многие работники фирмы не удовлетворены бонусной системой, которая разработана внутри фирмы и вместе с этим их не устраивает заработная плата. Возможность карьерного роста, развитие, отношения с коллегами и управляющим персоналом удовлетворяют большинство работников, но, несмотря на это, большинство из них планируют покинуть свое рабочее место. Также большинство ответивших склонны к тому, что работа агента по продажам является стрессовой. Поэтому, можно сделать вывод, что стресс на работе может являться одной из причин неудовлетворенности условиями труда.

3.3. Выводы и рекомендации

Проведение интервью с руководителем по персоналу является основой качественной части исследования. Полученные от руководителя по персоналу ответы используются для опровержения и подтверждения поставленных автором гипотез.

Гипотеза 1. «При процессе найма персонала на различные должности возникает различный уровень проблем» и гипотеза 2. «Поиск персонала на более высокие должности занимает больше времени» нашли свое подтверждение. Действительно, в последние годы отбор и наем персонала на высокие должности как для многих организаций, так и для фирмы Studio Moderna OÜ стало большой и трудно решаемой проблемой. Основной причиной этого служит нехватка квалифицированной рабочей силы, вследствие чего отбор персонала на более высокие должности требует более качественного подхода и требует большего времени, чем поиск и набор персонала на более низкие должности.

Иногда желание работодателя заполнить вакансию как можно быстрее может привести к найму неподходящего сотрудника. Или же во время отбора может получиться так, что соискатель не получил полную информацию о работе и впоследствии его ожидания не были оправданы. Это все приводит к большой текучести кадров, что является проблемой фирмы. Так как автор работает в этой фирме уже 2 года, то часто наблюдает процесс увольнения старых работников и появления новых. Причины текучести кадров могут быть совершенно разные: недовольство со стороны начальства, недовольство со стороны самого сотрудника, неудовлетворенность работников, перебор кандидатов на необходимую должность, несерьезное отношение к процессу найма персонала и т.д.

Третья гипотеза «В фирме Studio Moderna OÜ большая текучесть кадров» нашла свое подтверждение. Руководитель по персоналу подтвердил, что проблема текучести кадров существует, и главная задача фирмы - сделать ее минимальной. Причиной такой большой текучести кадров внутри фирмы, по мнению управляющего по персоналу, является прием на работу абсолютно всех кандидатов, многие из которых, впоследствии оказываются "ненужными".

Квантитативная часть исследования включала в себя проведение опроса среди работников фирмы Studio Moderna OÜ. Ответы, полученные в ходе проведения опроса, послужили подтверждением или опровержением последней гипотезы: «Работники фирмы Studio Moderna OÜ не удовлетворены заработной платой».

Удовлетворенность работой связана с рядом таких важных экономических показателей работы трудовых коллективов, как использование рабочего времени, интенсивность и производительность труда, текучесть кадров, условия труда и др. (Захаров, В. П. 1982) Именно поэтому был проведен опрос работников фирмы Studio Moderna OÜ о степени их удовлетворенности рабочими условиями. Было изучено несколько возможных причин неудовлетворенности рабочего персонала: возможность карьерного роста, отношения с коллегами, отношения с начальством, стресс на рабочем месте, низкая заработная плата.

В ходе исследования выяснилось, что большинство работников фирмы не удовлетворены предлагаемой бонусной системой и вместе с этим и заработной платой. Исходя из этого, следует, что последняя гипотеза нашла свое подтверждение. Несмотря на то, что в фирме существует возможность карьерного роста и развития, а отношения с коллегами и управляющим персоналом для большинства работников являются замечательными, многие из сотрудников все же планируют покинуть свое рабочее место. Также большинство работников склонны к тому, что работа агента по продажам является стрессовой. Исходя из этого, можно сделать вывод, что стресс на работе может являться одной из причин неудовлетворенности персонала условиями труда

Руководителем по персоналу и работниками фирмы были предложены некоторые рекомендации по уменьшению текучести кадров и по повышению уровня удовлетворенности работников.

Руководитель по персоналу считает, что для найма более квалифицированных людей, которые в итоге окажутся «полезными» для фирмы необходимо сотрудничать со специальными организациями или людьми, которые знают свое дело и будут заниматься набором персонала в фирму Studio Moderna OÜ. Для уменьшения текучести кадров, руководитель по персоналу предложил более тщательно отбирать кандидатов и исключать сразу же, в период обучения, тех, кто не справился с задачами.

Так как основное недовольство сотрудников фирмы заключалось в том, что заработная плата минимальная или ниже минимальной, то многие рекомендации были нацелены на то, чтобы руководство фирмы повысило основную заработную плату (за часы) и изменило бонусные системы, по которым начисляется премия. Кроме того,

некоторые из опрошиваемых порекомендовали проводить больше различных обучений и семинаров с целью улучшения своих результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы является определение проблем, возникающих при процессе набора персонала в фирме Studio Moderna OÜ, а так же определение степени удовлетворенности сотрудниками условиями работы в этой фирме. Для достижения цели были поставлены и выполнены следующие задачи: изучить, как происходит процесс найма персонала в фирме Studio Moderna OÜ; выявить проблемы, которые возникают при осуществлении процесса найма персонала; проанализировать, насколько работники фирмы удовлетворены условиями труда, которые предоставляет фирма; разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности сотрудников; разработать рекомендации по поводу улучшения процесса найма персонала.

Для написания дипломной работы был использован качественный и количественный методы исследования. Основой качественной части исследования является проведение интервью с руководителем по персоналу. Количественная часть исследования включает в себя проведение опроса среди работников фирмы Studio Moderna OÜ.

Автором было поставлено 4 гипотезы. Гипотезы 1 и 2: "При процессе найма персонала на различные должности возникает различный уровень проблем" и "Поиск персонала на более высокие должности занимает больше времени". Действительно, в последние годы отбор и наем персонала на высокие должности для фирмы Studio Moderna OÜ стало большой и трудно решаемой проблемой. Гораздо сложнее найти квалифицированного работника на высокую должность, чем на должность агента по продажам. Кроме того, руководитель по персоналу подтвердил, что поиск персонала на высокие должности занимает больше времени. Гипотеза 3: "В фирме Studio Moderna OÜ большая текучесть кадров". Руководитель по персоналу подтвердил, что проблема текучести кадров существует, и главная задача фирмы - сделать ее минимальной. Гипотеза 4: "Работники фирмы Studio Moderna OÜ не удовлетворены заработной платой".

Действительно, в ходе исследования выяснилось, что большинство работников фирмы не удовлетворены предлагаемой бонусной системой и вместе с этим и заработной платой.

Для решения проблемы большой текучести кадров внутри фирмы и повышения уровня удовлетворенности персонала были предложены следующие рекомендации:

- более тщательно выбирать кандидатов
- выбирать только тех, кто проявил себя на обучении, показал свои способности продавать и общаться с клиентов
- изменить бонусную систему, по которой начисляется премия
- увеличить основную заработную плату
- больше мотивировать сотрудников
- больше проводить обучающих семинаров

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Bartel, A. P. (2004). *Human resource management and organizational performance*.
- Bonde, J. (2008). *Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence*.
- Bowen, D. &. (2004). *Understading HRM-firm performance linkages: The role of "strength" of the HR system*.
- Company, S. M. Allikas: <http://www.studio-moderna.com/>
- Company, S. M. *Delimano*. Kasutamise kuupäev: Март 2014. a., Allikas: <http://www.delimano.ee>
- Company, S. M. (kuupäev puudub). *Dormeo*. Kasutamise kuupäev: Март 2014. a., Allikas: <http://www.dormeo.ee>
- Company, S. M. *Kosmodisk*. Kasutamise kuupäev: Март 2014. a., Allikas: <http://www.kosmodisk.ee>
- Company, S. M. *TopShop*. Kasutamise kuupäev: Март 2014. a., Allikas: <http://www.topshop.ee>
- Delery, J. E. (2001). *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*.
- Chang, E. (1999). *Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention*.
- Eatough, E. (2010). *Understanding the relationships between interpersonal conflict at work, perceived control, coping, and employee well - being*.
- Grosch, J. &. (2005). *Psychologic stressors and work organization*.
- Harter, J. K. (2002). *Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes*.

- Ostroff, C. &. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.*
- Ostroff, C. (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational Level Analysis.*
- Töötukassa, E. (14. Mai 2014. a.). *Зарегистрированная безработица.* Allikas: <http://www.tootukassa.ee/ru/uudised/zariestrirrowannaia-biezrobotica-i-strachowyiye-wozmieshtchieniia-w-aprielie-2014-goda>
- Verlag, G. (2007). *Employee Satisfaction - A Precondition for Economical Success of Service Companies? .*
- Viilmann, N. (9. Aprill 2014. a.). *Tööturu ülevaade.* Kasutamise kuupäev: 14. Aprill 2014. a., allikas <http://rus.err.ee/v/economy/4173d3d9-c591-4a19-8bd3-b3cd04d1ad22>
- Аскарова, В. (2008). *Проблемы текучести персонала в организациях.*
- Базаров, Т. (1998). *Управление персоналом.* Москва: Юнити. . Москва: Юнити.
- Бессокирная, Г. Т. (2004). *Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью. .* Санкт-Петербург: Питер.
- Бухалков, М. (2006). *Совершенствование организации и нормирование труда в современном производстве.*
- Бюссинг, А. (2002). *Мотивация и удовлетворенность/Управление человеческими ресурсами. .* Санкт-Петербург: Питер.
- Веснин, В. (2002). *Менеджмент персонала.* Москва.
- Гольцов, А. В. (2006). *Методы снижения текучести кадров.*
- Долбунов, А. А. (2006). *Текучесть кадров - основная проблема предприятий.*
- Захаров, В. П. (1982). *Удовлетворенность трудом (описание и измерение) .*
- Каплан, Р. (2003). *Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. .* Москва: «Олимп-бизнес».
- Магура, М. (2007). *Поиск и отбор персонала.*
- Маслов, Е. (2000). *Управление персоналом предприятия.* Москва.
- Мильман, В. (1985). *Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом.*

Огонсян, И. (2000). *Управление персоналом организации*. Москва.

Ремизов, Н. (2005). *Менеджмент персонала предприятия*.

Шекшня, С. (1997). *Управление персоналом в современной организации*. Москва: Интел-синтез.

SUMMARY

RECRUITMENT PROBLEMS AND EMPLOYEE SATISFACTION IN STUDIO MODERNA COMPANY

Jekaterina Turõgina

The purpose of this undergraduate work is identify the problems encountered in the recruitment process in the company Studio Moderna and to determine the level of staff satisfaction with working conditions in this company. For this, the following tasks were performed:

- to explore how to recruit staff in the firm
- to identify problems that arise in the recruitment process
- to analyze how the employees are satisfied with the working conditions
- to make recommendations to improve employee satisfaction with the working conditions
- to make recommendations to improve the recruitment process

During undergraduate work was used quantitative and qualitative methods of research. The basis of a qualitative part is interview with the human resource manager. Quantitative part includes questionnaire that was completed by employees of Studio Moderna company.

The author were staged 4 hypotheses. Hypotheses 1 and 2: "There are different problems in the recruitment process for various positions" and "The recruitment to higher positions takes more time". Indeed, in recent years, selection and recruitment of personnel to higher positions is problematic for the Studio Moderna company. Much more difficult to find a qualified employee to a high position than to the position of telemarketing consultant. Moreover, the human resource manager has confirmed that the recruitment to higher positions takes more time. The hypothesis 3: "There is the high staff turnover in Studio Moderna company". The human resource manager

confirmed that there is the problem of staff turnover and the main task of the company - to make it minimal. The hypothesis 4: "Workers of the Studio Moderna company are not satisfied with their salaries". Indeed, the research has shown that the majority of workers are not satisfied with the company proposed bonus system and salaries.

To solve the problem of high staff turnover and to increase the level of employee satisfaction, the author suggested the following additions:

- more carefully select candidates
- select only those who showed themselves, showed the ability to sell and communicate with customers
- change the bonus system
- increase the basic salary
- motivate employee more
- to organize more training seminars

RESÜMEE

PEAMISED PROBLEEMID PERSONALIVÄRBAMISEL NING TÖÖTINGIMUSTEGA TÖÖTAJATE RAHULOLU FIRMAS STUDIO MODERNA OÜ

Jekaterina Turõgina

Käesoleva töö eesmärgiks on selgitada välja, milliseid probleeme tekivad firmas Studio Moderna OÜ värbamisprotsessi käigul ning teha kindlaks mil määral töötajad on rahul töötingimustega. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- uurida, kuidas toimub värbamisprotsess firmas Studio Moderna OÜ
- määratleda, missugused probleemid tekivad personali värbamisel
- analüüsida, kuidas firma töötajad on rahul töötingimustega
- välja töötada soovitusi, et tõsta töötajate rahulolu
- välja töötada soovitusi, et parandada värbamisprotsessi

Bakalaureuse töö kirjutamiseks kasutati kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimismetoodikat. Kvalitatiivse osa aluseks on intervjuu personalijuhiga. Kvantitatiivse osa aluseks on küsimustik, mis oli koostatud firma töötajate jaoks.

Kokku oli esitatud neli hüpoteesi. Hüpotees 1 ja 2 on vastavalt: „Personali värbamisel erinevatele ametikohtadele kaasnevad ka erineva taseme probleemid” ja „Kõrgemale ametikohale kandidaadi leidmine võtab rohkem aega”. Tõepoolest, viimasel ajal personalivärbamine kõrgematele ametikohtadele on üsna suur probleem firma Studio Moderna jaoks. Kvalifitseeritud töötajat kõrgemale positsioonile on palju raskem leida kui töötajat telemarketingi konsultandi ametikohale. Hüpotees 3: "Firmas Studio Moderna OÜ on suur kaadri volavus." Personalijuht kinnitas, et firmas on olemas niisugune probleem kui suur kaadri volavus ning firma peamine

eesmärk on seda langetada. Hüpotees 4: "Firma töötajad ei ole rahul palgaga". Uuring näitas, et enamik firma töötajatest ei ole rahul preemiasüsteemiga ning seega ei rahul ka oma palgaga.

Suure kaadri voolavuse probleemi lahendamiseks ning töötajate töötingimustega rahulolu tõstmiseks oli tehtud järgmised ettepanekud:

- põhjalikumalt valida kandidaate
- valida ainult neid, kes on näidanud koolituste ajal oma võimet müüa ja suhelda klientidega
- viia läbi muudatusi boonussüsteemis, mille alusel makstakse preemiat
- suurendada põhipalka (tundide eest)
- rohkem motiveerida töötajaid
- korraldada rohkem erinevaid koolitusi ja seminare

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1. Интервью

Интервью с руководителем по персоналу фирмы Studio Moderna OÜ

Дата проведения интервью: 24.04.2014

Место проведения интервью: офис Studio Moderna OÜ, kõnekeskus (Teaduspargi 8)

Автор: *Как давно вы занимаете должность управляющего персоналом?*

Руководитель по персоналу: *Должностью управляющего персонала я занимаюсь последний год, совмещая со своей главной должностью руководителя группы.*

Автор: *Как часто происходит набор персонала в вашу фирму?*

Руководитель по персоналу: *В нашей фирме Studio Moderna OÜ практически всё время есть набор и поток новых работников. Есть работники, которые пробуют себя в данной сфере, после чего решают отказаться от работы, считая, что не смогут справиться. При этом, у нас очень много молодых ребят, которые работают на короткий срок, а именно 3-5 месяцев, после чего уходят, из-за обстоятельств, таких как учеба, переезд за границу и т.д. Если отвечать конкретно, то могу сказать, что текучесть в фирме есть, и она в допустимых нормах.*

Автор: *Какова причина частого найма персонала?*

Руководитель по персоналу: *Набирается персонал в зависимости от потребностей фирмы. За последний год наша фирма увеличилась в 3 раза, то есть это примерно*

Приложение 1. продолжение

плюс 70 новых работников. Что касается, работников телефонного центра, то количество операторов увеличилось примерно на 40 человек.

Автор: Какой канал вербовки является самым используемым?

Руководитель по персоналу: Тут невозможно однозначно определить какой то конкретный канал. Все каналы вербовки имеют свои плюсы и минусы. А так, конечно же, на данный момент самым результативным является порталы трудоустройства Eesti Töötukassa: cvkeskus.ee, cvonline.ee; cvok.ee; kirka.ee; rabota24.ee

Автор: Какой метод набора персонала является наиболее используемым?

Руководитель по персоналу: Имеются несколько методов набора персонала: анкетирование, собеседование, тестирование, резюме, центры оценки работников. В нашей фирме мы используем методы собеседования, а также резюме.

Автор: Как осуществляется наем персонала на руководящие должности?

Руководитель по персоналу: На руководящие должности идет специальный отбор работников, который отличается от набора персонала на должность оператора. В первую очередь, набор персонала на руководящие должности осуществляется через специальные фирмы, занимающиеся набором персонала. Они ищут претендентов на нашу позицию, высылают cv, далее руководители фирмы выбирают самых сильных претендентов, после чего приглашают на собеседование. Естественно, набор персонала на более руководящие должности занимает гораздо больше времени. В общем, чем выше должность, тем кропотливее процесс поиска подходящего кандидата.

Автор: Какой, по вашему мнению, наиболее эффективный способ найма персонала на руководящие должности?

Руководитель по персоналу: Через фирмы по найму спец. работников. Они

Приложение 1. продолжение

называются Хэдхантингеры, то есть охотники за головами.

Автор: *Возникали ли когда-нибудь проблемы при заполнении рабочих мест на должность агента по продажам?*

Руководитель по персоналу: *Проблем не возникало, потому что у нас всегда есть огромное количество претендентов на нашу позицию.*

Автор: *Как вы решаете проблемы, связанные с наймом персонала?*

Руководитель по персоналу: *Если возникают какие либо проблемы с наймом персонала, то руководители проводят собрание, и выясняют причины. В любом случае, любую проблему можно решить, и вынести для себя какие-то уроки. Существует несколько путей решения проблем, связанных с наймом персонала: если есть необходимость в работниках, то размещаются объявления о наборе по радио и телевидению; происходит обращение в городские и районные центры занятости населения, публикация статей познавательно–событийного содержания о фирме с приглашением специалистов.*

Автор: *Большая текучка кадров в фирме может говорить о том, что проблемы не в кандидатах, а скорее в правильности подхода к вербовке персонала?*

Руководитель по персоналу: *Текучка кадров есть в каждой фирме, и главная задача любого предприятия сделать ее минимальной. Скорее всего, причина такой большой текучести кадров кроется в том, что на работу приглашают абсолютно всех кандидатов, происходит так называемый стихийный подбор. Думаю, что стоит все-таки избирать только тех, кто хорошо проявил себя на обучении, продемонстрировал свои навыки продавать и общаться с клиентом*

Автор: *Есть ли какие-нибудь рекомендации по поводу улучшению процесса найма персонала?*

Приложение 1. продолжение

Руководитель по персоналу: *Необходимо привлекать спец. фирмы которые занимаются набором персонала, чтобы в нашей фирме работали те люди, которые знают свое дело, любят заниматься этим, и имеют цель. Можно набрать на работу 10 работников, а толку будет мало. А можно найти 3 таких специалистов, которые закроют по своим показателям 20 работников. Вот в этом главная суть.*

Приложение 2. Анкета на эстонском языке

Анкета на эстонском языке

Дата проведения: 18.04.2014

Место проведения: офис Studio Moderna OÜ, kõnekeskus (Teaduspargi 8)

Küsitlus

Lugupeetud Studio Moderna OÜ töötajad. Mina olen Jekaterina Turõgina ja praegusel mina kirjutan oma bakalaureusetöö teemal: "Peamised probleemid personalivärbamisel ning töötingimustega töötajate rahulolu firmas Studio Moderna OÜ". Täides selle ankeeti Teil on võimalus aidata mind ning võimalikult anda oma panuse töötingimuste parandamiseks.

Ankeet on anonüümne. Palun vastake kõigile küsimustele.

Mõnusat täitmist!

1. Sugu

- Naine
- Mees

2. Vanus

- 18-30
- 31-50
- 51-65
- 65-...

3. Haridus

- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kõrgharidus
- Rakenduskõrgharidus

Приложение 2. продолжение

- Ei ole
4. Kui raske on Teie töö?
- Äärmiselt raske
 - Raske
 - Mõõdukalt raske
 - Ei ole raske
5. Kui tihti Teil on tööstress?
- Väga tihti
 - Tihti
 - Mõnikord
 - Harva
 - Ei ole
6. Hinnake palun oma palgataset
- Väga hea
 - Hea
 - Keskmine
 - Minimaalne
 - Vähem kui minimaalne
7. Kuidas hindate oma tööd? Palun hinnake oma rahulolu tööga skaalal 1-4, kus 1 ei ole rahul, 2 - osaliselt rahul, 3- rahul, 4- ei oska öelda
- 1
 - 2
 - 3

Приложение 2. продолжение

- 4

8. Rahulolematu põhjus. Kui vastasite eelmisele küsimusele 3 või 4, siis minge edasi.

- Ei ole rahul töötasuga
- Tingimused
- Graafik
- Soodustused ja boonused
- Arenguvõimalused
- Suhted ülemustega
- Suhted kolleegidega
- Muu (kirjuta)

9. Hinda töötingimused

- Väga head
- Head
- Keskmised
- Halvad
- Ei oska öelda

10. Kolleegidega suhted

- Suurepärased
- On olemas probleemid
- Halvad
- Ei oska öelda

11. Ülemustega suhted

- Suurepärased
- On olemas probleemid

Приложение 2. продолжение

- Halvad
- Ei oska öelda

12. Kas on karjäärivõimalused?

- Jah
- Ei

13. Kas olete rahul boonussüsteemiga, soodustustega?

- Jah
- Ei

14. Kas on võimalik selline variant, et varsti hakkate otsima uut töökohta?

- Praegusel pole võimalik
- Mõten, et on võimalik
- Juba otsin
- Ei olegi plaanides

15. Kas on minged soovitusel värbamisprotsessi parandamiseks?

SUUR TÄNU TEILE!

Приложение 3. Анкета на русском языке

Анкета на русском языке

Дата проведения: 18.04.2014

Место проведения: офис Studio Moderna OÜ, kõnekeskus (Teaduspargi 8)

Опросник

Дорогие работники фирмы Studio Moderna OÜ. Меня зовут Екатерина Турыгина, я работаю в этой фирме уже более 2-ух лет. На данный момент я заканчиваю Tallinna Tehnikaülikool и пишу дипломную работу на тему: «Основные проблемы при найме персонала и удовлетворенность сотрудников рабочими условиями на примере фирмы Studio Moderna OÜ». Цель данного опроса состоит в том, чтобы выяснить, насколько работники удовлетворены данной работой, каким образом происходит процесс найма персонала в этой фирме, а так же определить основные проблемы, которые возникали/возникают при осуществлении данного процесса.

Анкета анонимная. Прошу ответить на все вопросы.

1. Ваш пол
 - Женский
 - Мужской
2. Возраст
 - 18-30
 - 31-50
 - 51-65
 - 65-...
3. Образование
 - Среднее
 - Среднее-специальное
 - Высшее

Приложение 3. продолжение

- Высшее прикладное
 - Не имею образования
4. Насколько сложная Ваша работа?
- Чрезвычайно сложная
 - Очень сложная
 - Умеренно сложная
 - Немного сложная
 - Вовсе не сложная
5. Как часто вы испытываете стресс на работе?
- Очень часто
 - Достаточно часто
 - Иногда
 - Редко
 - Вовсе не испытываю
6. Оцените свою заработную плату
- Очень хорошая
 - Умеренно хорошая
 - Средняя
 - Минимальная
 - Ниже минимального
7. Как вы оцениваете свою работу? Оцените, пожалуйста, удовлетворенность вашей работой по шкале 1-4, где 1-не удовлетворен, 2- удовлетворен частично, 3-удовлетворен, 4-не могу ответить. Обведите нужную цифру.

Приложение 3. продолжение

- 1
- 2
- 3
- 4

8. Причина возникающего недовольства. Если на предыдущий вопрос ответили 3, 4, то переходите к следующему вопросу.

Заработная плата не устраивает

- Условия работы
- График
- Предоставляемые фирмой льготы и скидки
- Возможность развития
- Отношение с начальством
- Отношения с коллегами
- Другое.....(укажите)

9. Оцените условия для работы, которые предоставляет фирма

- Очень хорошие
- Умеренно хорошие
- Средние
- Плохие
- Не могу ответить

10. Ваши отношения с коллегами

- Замечательные
- Проблемные с некоторыми работниками
- Плохие отношения

Приложение 3. продолжение

- Не могу ответить
11. Ваши отношения с управляющим персоналом
- Замечательные
 - Хорошие
 - Проблемные с некоторыми
 - Плохие
 - Не могу ответить
12. Есть ли возможности карьерного роста?
- Да
 - Нет
13. Довольны ли Вы вознаграждениями, бонусной системой, льготами и скидками, предоставляемыми фирмой?
- Да
 - Нет
14. Насколько возможен вариант того, что вскоре Вы будете искать новое место работы?
- На данный момент не возможен
 - Думаю, возможен
 - Уже в поиске
 - И в планах нет искать что-то другое

Приложение 3. продолжение

15. Есть ли какие-нибудь рекомендации по поводу улучшению процесса найма персонала?

БОЛЬШЕ СПАСИБО ЗА ПОМОЩЬ!