

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Организация подбора персонала в ООО «SUNLIGHT»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель:  
Ганитулина Екатерина Станиславовна  
Обучающаяся группы БМ-51z, 5 курса  
заочного отделения,  
направление «38.03.03 - Управление  
персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Девятовская И.В.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SUNLIGHT.....	7
1.1. Общая характеристика деятельности магазина SUNLIGHT.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в магазине SUNLIGHT.....	12
1.3. Анализ подбора персонала в магазине SUNLIGHT.....	22
Выводы по 1 главе.....	30
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SUNLIGHT.....	32
2.1. Разработка мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT.....	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT.....	35
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT.....	37
Выводы по 2 главе.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	55
ГЛОССАРИЙ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* Рыночные преобразования в Российской Федерации постепенно переходят в новую фазу, для которой характерно качественное изменение условий функционирования отечественного рынка, связанное с постепенным насыщением спроса и предложений. Усиление конкуренции привело к возникновению новых проблем и реорганизации менеджмента.

Коренным образом изменился уровень требований к системе управления персоналом в целом и к функции поиска и подбора персонала, в частности. В последние годы, в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание в сфере управления персоналом уделяется процессу поиска и подбора персонала, как способу повышения эффективности работы организации. Это связано с тем, что произошли изменения в отношении требований к кандидату как к специалисту производственной структуры, открылись новые перспективы управления персоналом в организациях. Укоренилось представление о необходимости использования характеристик рабочей силы для разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом и оценки эффективности управленческой деятельности в организации.

В настоящее время в России практически сформировался рынок высококвалифицированной рабочей силы, на котором активно работают как российские, так и зарубежные компании, что является показателем нормального развития экономики. И в этой связи возникает проблема острой нехватки квалифицированного персонала, особенно для организаций, работающих в сегменте продаж ювелирной продукции.

Решению данной проблемы должна способствовать продуманная, научно обоснованная, выверенная на практике стратегия управления

персоналом, а в частности, эффективная система поиска и подбора персонала.

На сегодняшний момент подбор кадров является очень важным аспектом изучения любой организации, насколько правильно, рационально будет подобран персонал зависит дальнейшее развитие организации.

Система подбора персонала должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, навыками, деловыми и личностными качествами и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

Исследования в области управления персоналом и, частности, системы поиска и подбора кандидатов в настоящее время являются особенно актуальными для организаций, работающих в сфере услуг, переходящие в настоящее время на новые стандарты и методы обслуживания.

Необходимость в повышении эффективности и надежности подбора и отбора персонала в магазине SUNLIGHT связано с отсутствием системы подбора персонала, то есть поочередной проверкой личных и профессиональных качеств кандидатов, которая основана на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

Таким образом, в магазине SUNLIGHT необходимо применение эффективных методов подбора персонала, что приведет к созданию команды в организации и положительно повлияет, в свою очередь, на эффективность деятельности организации.

*Противоречие:* между потребностью организации в квалифицированных специалистах с одной стороны, с другой - неэффективная процедура подбора персонала в магазине SUNLIGHT.

*Проблема:* необходимо организовать подбор персонала с целью повышения эффективности деятельности магазина SUNLIGHT.

*Объектом исследования* является подбор персонала.

*Предметом исследования* является организация подбора персонала в магазине SUNLIGHT.

*Целью данной работы* является анализ подбора персонала в магазине SUNLIGHT и разработка мероприятий по организации подбора персонала.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие *задачи*:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме подбора персонала;
- 2) описать систему управления персоналом в магазине SUNLIGHT;
- 3) изучить подбор персонала в магазине SUNLIGHT;
- 4) разработать мероприятия по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT;
- 5) обосновать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В данной работе применялись - теоретические *методы исследования*: анализ научной, научно-методической литературы; эмпирические: анализ кадровой документации в магазине SUNLIGHT, интервью.

Отдельные аспекты управления персоналом, в том числе подбора персонала связана с работами таких авторов, как М. Вудкок, Г. Десслер, К. Киллен, Р. Марр, М. Робер, Т. Шмидт, Ф. Тильман, М. Уорнер, Д. Френсис.

Современные российские исследователи, изучающие проблемы управления персоналом, исследующие вопросы теории и практики подбора персонала: Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А. Я. Кибанов, В.В. Травин. В перечисленных работах разработаны теоретические, методологические и методические вопросы управления персоналом как основа инновационности компании, смещение управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечение управления персоналом на принципах адаптивности и адекватности. Широко исследуются проблемы создания, развития и использования персонала организации, особенности реализации функций кадровых служб в современных российских организациях.

*Структура работы.* Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 10 таблиц, 1 рисунок, список литературы из 39 источников, 2 приложения.

В первой главе «Изучение управления персоналом и подбора персонала в магазине SUNLIGHT дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована процедура подбора персонала.

Во второй главе «Разработка мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT исследованы основные проблемы по теме исследования и описаны мероприятия по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT, описано нормативно-правовое обеспечение этих мероприятий, а также рассчитана их социально-экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SUNLIGHT

## 1.1. Общая характеристика деятельности магазина SUNLIGHT

Торговая марка «SUNLIGHT» является собственностью известного оптового оператора ювелирного рынка компании «ОНИКС», основанной в 1995 году. Впервые имя Санлайт появилось на устах любителей украшений в 2015 году, когда собственно и создали данный бренд. Марка Санлайт поставила перед собой довольно амбициозную цель сделать бриллианты более доступными для миллионов российских женщин. Благодаря оптимальной ценовой политике к 2009 году изящные и оригинальные коллекции SUNLIGHT представляло около тысячи ювелирных салонов в нашей стране.

Одна из особенностей этого отечественного бренда в бриллиантовой россыпи, которая достойно украшает все изделия марки. Каждый бриллиант крепится вручную по особой технологии. Украшения производятся в Гонконге - столице мировой ювелирной моды. Украшения изготавливаются из золота 585 пробы. Каждое изделие проходит несколько стадий контроля качества, а его подлинность подтверждает фирменная гравировка бренда SL. Кроме того, компания Санлайт предоставляет полный цикл услуг относительно гарантийного обслуживания своих украшений. Каждое украшение отличается актуальный и стильный дизайн.

В программу лояльности SUNLIGHT также входит бонусная карта. Предоставляется: бесплатное оформление бонусной карты; 5% от суммы каждой покупки возвращаются на карту покупателю в виде бонусных баллов накопленными бонусами можно оплатить до 20% от стоимости изделия (кроме товаров, участвующих в акциях); смс информирование держателя

карты обо всех акциях и специальных предложениях SUNLIGHT; регулярные начисления бонусных баллов к праздникам; гарантированное начисление 2000 бонусных баллов на день рождения держателя карты (которыми можно воспользоваться за 15 дней до и 15 дней после самой даты рождения);

Конкуренция. Сегодня конкуренция на российском рынке ювелирных изделий достаточно высока. Чтобы сохранить свои позиции, российские компании стараются максимально снижать издержки и предлагают покупателям значительные скидки. Наибольшим количеством магазинов в России обладает сеть «Яшма Золото», имеющая 316 магазинов, «585» магазина и ювелирная компания «Адамас», располагающая 217 салонами. Далее SUNLIGHT, имеющая 120 фирменных магазинов. Из всех представленных абсолютно каждая сеть использует свою индивидуальную программу лояльности для привлечения клиентов. Каждая компания делает акцент на чем-то одном, дабы не понести денежные утраты. Однако обычно кампании не скупаются на: приветливый сервис, систему скидок и акций, дисконтные либо бонусно-накопительные карты, вознаграждения за привлечение новых клиентов.

В данной работе мы будем рассматривать деятельность магазинов, расположенных на территории г. Екатеринбурга. В г. Екатеринбург действуют пять магазинов SUNLIGHT. Режим работы магазинов – с 9 до 22 часов.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им. Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.



Организационная форма структуры управления магазина SUNLIGHT - линейная (рисунок 1).

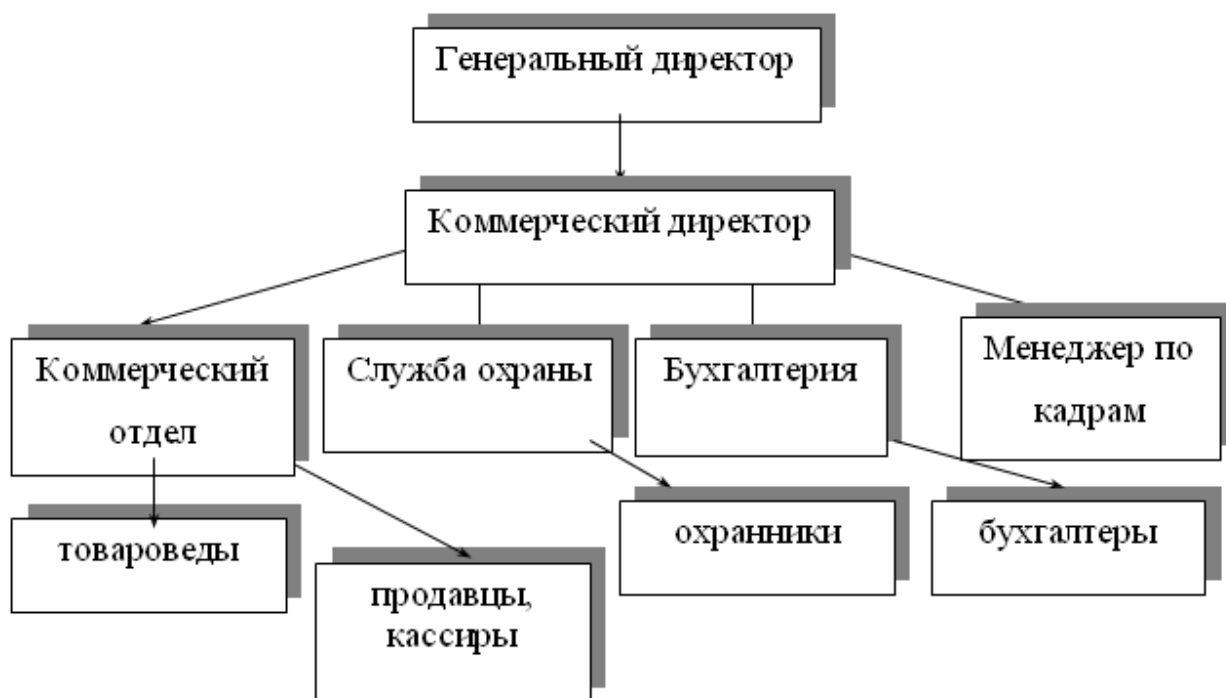


Рис. 1 – Организационная структура магазина SUNLIGHT

Линейная организационная структура, по которой осуществляется на данный момент управление SUNLIGHT, основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Зоной обслуживания магазина являются жители близлежащих районов. Это накладывает существенный отпечаток на стратегию формирования ассортимента товаров в магазинах, установление цен на реализуемые товары.

Основные показатели деятельности магазина SUNLIGHT представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности магазина «SUNLIGHT»

Показатель	2014	2015	2016.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Товарооборот							
в действующих ценах	39156,27	46681,51	57331,76	7525,24	10650,25	19,22	22,81
в сопоставимых ценах	39156,27	42055,42	53084,97	2899,15	11029,55	7,40	26,23
Валовой доход, тыс. руб.	8590,89	10064,53	12825,12	1473,65	2760,58	17,15	27,43
в % к товарообороту	21,94	21,56	22,37	-0,38	0,81	-1,73	3,76
Издержки обращения, тыс. р	7545,41	8944,18	10938,90	1398,76	1994,72	18,54	22,30
в % к товарообороту	19,27	19,16	19,08	-0,11	-0,08	-0,57	-0,42
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1045,47	1120,36	1886,22	74,88	765,86	7,16	68,36
в % к товарообороту	2,67	2,40	3,29	-0,27	0,89	-10,11	37,08
Внереализационные расходы, тыс. руб.	43,97	59,75	60,38	15,78	0,63	35,89	1,05
Чистая прибыль, тыс.руб.	1001,50	1060,61	1825,84	59,10	765,23	5,90	72,15
в % к товарообороту в действующих ценах	2,56	2,27	3,18	-0,29	0,91	-11,17	40,17
в % к товарообороту в сопоставимых ценах	2,56	2,52	3,44	-0,04	0,92	-1,40	36,38
Среднесписочная численность работников, чел	38	49	56	11	7	128,0	114,0
Торговая площадь, кв. м.	480	480	480	0	0	0,00	0,00

Для определения динамики используются показатели абсолютного и относительного отклонения.

Абсолютное отклонение определяется по формуле:

$$\Delta A = x_n - x_{n-1} \quad (1)$$

где  $x_n$  – значение показателя в отчетном периоде,

$x_{n-1}$  – значение показателя в предыдущем периоде.

Относительное отклонение определяется по формуле

$$\Delta\% = x_n / x_{n-1} \times 100\% \quad (2)$$

Анализ основных экономических показателей деятельности магазина показывает, что в течение трех лет происходило стабильное увеличение объемов реализации товаров как в действующих, так и в сопоставимых ценах.

В частности, рост товарооборота в действующих ценах в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил 7525,24 тыс. руб. или 19,22%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошел рост показателя на 10650,25 тыс. руб. или 22,81%.

В сопоставимых же ценах рост товарооборота составил соответственно 2899,15 тыс. руб. (7,40%) и 11029,55 тыс.р. (26,23%). Это говорит о том, что причинами роста реализации товаров в действующих ценах является не только повышение цен на реализуемые товары, но и увеличение физического объема продаваемых товаров.

Также происходит увеличение суммы валового дохода на 1473,65 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и на 2760,58 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г., рост суммы издержек обращения на 1398,76 тыс. руб. и 1994,72 тыс. руб. соответственно.

При этом в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло снижение уровня к товарообороту как валового дохода (на 0,38%), так и издержек обращения (на 0,11%). Это говорит о снижении эффективности ценовой политики предприятия в этом году и о росте эффективности формирования затрат. В 2016 г. уровень валового дохода повысился на 0,81%, а

уровень издержек обращения снизился на 0,08%, что говорит о повышении эффективности как ценовой политики предприятия, так и формирования затрат.

В результате такого соотношения динамики валового дохода и издержек обращения прибыль от реализации в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 74,88 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 765,86 тыс. руб. Рост суммы балансовой прибыли составил соответственно 59,10 тыс. руб. и 765,23 тыс. руб. Негативным моментом формирования показателей прибыли в 2015 г. по сравнению с 2014 г. можно назвать снижение уровня рентабельности продаж на 0,27% и рентабельности деятельности на 0,29%. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошел рост этих показателей соответственно на 0,89% и 0,91%.

Увеличение объемов реализации товаров на фоне довольно незначительного изменения численности работников привело к стабильному росту производительности труда, как среднесписочных работников, так и торгово-оперативных работников.

Кроме того, рост объемов реализации товаров при сохранении неизменной размера торговой площади привел к росту эффективности ее использования на 15,68 тыс. руб. в 2015 г. по сравнению с 2014 г. и на 22,19 тыс. руб. в 2016 г. по сравнению с 2015 г.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в магазине SUNLIGHT**

Динамика численности и структуры занятости персонала в отделении Уральского Филиала SUNLIGHT представлена в таблице 2.

Как показывают данные, представленные в таблице 2, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2014г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек.

Таблица 2 - Численность и структура персонала по категориям SUNLIGHT за 2014-2016 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014 г.</i>	<i>2015г.</i>	<i>Темпы роста, %</i>	<i>2016 г.</i>	<i>Темпы роста, %</i>
Общая численность работающих, всего,	38	49	128,0	56	114,0
удельный вес, %	100	100	-	100	-
в том числе:					
- руководителей;	1	3	300,0	3	-
удельный вес, %	7,1	10,6	-	10,5	-
- специалистов;	8	9	112,5	15	166,7
удельный вес, %	19,0	12,8	-	22,2	-
- рабочих;	6	10	166,7	12	120,0
удельный вес, %	14,3	19,1	-	18,6	-
- продавцов	23	27	117,4	26	96,0
удельный вес, %	59,5	57,4	-	48,7	-

Структурный состав SUNLIGHT не претерпел сколько-нибудь существенных изменений в исследуемом периоде.

Наиболее высокий удельный вес занимают продавцы: на их долю по состоянию на 01.01.2017 г. приходится 48,7% от общей численности работающих; в течение исследуемого периода произошло незначительное снижение данного показателя.

Второе место по удельному весу занимают специалисты – 22,2%; в течение исследуемого периода произошло незначительно снижение данного показателя. Наименьший удельный вес занимают руководители.

Для определения показателей текучести, проанализируем движение кадров в SUNLIGHT (таблица 3).

Как показывает анализ движения кадров на предприятии: в 2014 г. было принято 19 работников, а уволено - 8, в том числе по собственному желанию 6 человека; в 2015 г. было принято 21, а уволено 14 работников, в том числе 10 по собственному желанию; в 2016 г. количество принятых составило 23, а уволенных 11 человек, из них по собственному желанию уволилось 4 человека.

Таблица 3 - Движение работников в SUNLIGHT за 2014-2016 гг., чел.

<i>Наименование показателя</i>	<i>2014 г.</i>	<i>2015 г.</i>	<i>2016 г.</i>
Среднесписочная численность	38	49	56
Принято в течение отчетного года	19	21	23
Выбыло в течение отчетного года, в том числе	8	14	16
- по собственному желанию	6	10	12
- по другим причинам.	2	4	4
Текучесть кадров, %	21,1	28,57	28,57

Очевиден рост текучести кадров в SUNLIGHT в исследуемом периоде, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности предприятия.

Анализируя систему управления персоналом необходимо рассмотреть ряд подсистем управления, такие как: адаптация персонала, организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва, обучение персонала, аттестация персонала, система оплаты труда персонала. Подбор персонала рассмотрим отдельно.

На предприятии с момента зачисления на работу большое внимание уделяется адаптации (взаимного приспособления работника и организации, на основе постепенной работы сотрудника в новых профессиональных условиях труда).

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$5 \text{ чел.} / 9 \text{ чел.} \times 100 \% = 55,56 \%$$

Данный показатель находится на среднем уровне, а значит необходимо искать причины и недостатки в проведении адаптации персонала, чтобы как можно больше сотрудников оставались на своих рабочих местах.

Работника знакомят с коллективом отдела, указывают рабочее место.

При приеме работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация обязана ознакомить работника со следующими документами:

- Уставом;
- действующими правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, определяющими конкретные трудовые обязанности работника;
- приказом по охране труда и технике безопасности;
- должностной инструкцией работника;
- иными локальными актами, регламентирующими трудовую деятельность работника.

Система подготовки и повышения квалификации кадров прописана в приказе о порядке проведения стажировок. Данная процедура проводится с целью определения профессионального уровня, подготовку к замещению вакантных должностей, эффективного использования и развития кадрового потенциала руководителей и специалистов. В компании разработан план проведения стажировок.

Рассмотрим показатели оценки системы обучения персонала в таблице 4.

В SUNLIGHT средний процент обученных сотрудников, это говорит о том, что руководитель готов обучать и совершенствовать кадровый потенциал организации.

Таблица 4 – Показатели системы обучения персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)	количество сотрудников, прошедших обучение в течение года / общую численность сотрудников x100%	39 чел. / 56 чел. x100% = 69,64 %
затраты на обучение 1 сотрудника	затраты на обучение на всех обученных сотрудников / количество обученных сотрудников	46 800 руб. / 56 чел. = 1 200 руб./ чел.
доля работников, участвующих в профессиональных конкурсах	количество сотрудников, участвующих в профессиональных конкурсах / общую численность сотрудников	22 чел. / 56 чел. x 100% = 39,29 %

Средняя стоимость обучения на 1 сотрудника составляет 1 200 рублей (курсы повышения квалификации 1 раз в год). В различных профессиональных конкурсах участвуют 39,29 % от числа рабочих, участие оплачивает руководство, данные конкурсы проводятся среди всех сотрудников SUNLIGHT. Направления деятельности руководителя по организации процесса обучения и повышения квалификации персонала:

Планирование:

- анализ квалификационных структур;
- наличие работников требуемой квалификации;
- определение числа работников соответствующей квалификации;
- определение потребностей в специалистах по конкретным профилям и квалификации;
- анализ специалистов по возрастным категориям для своевременной подготовки их качественного замещения;
- определение первоочередных направлений обучения и повышения квалификации;
- анализ возможностей компании и дочерних предприятий по подготовке, обучению и повышению квалификации персонала в существующем учебном центре;



- составление планов обучения и повышения квалификации для всех уровней.

Организация процесса:

- составление перечня должностей специалистов, подлежащих обязательному обучению и аттестации в соответствии с действующим законодательством;

- составление перечня специальностей, в которых испытывается дефицит;

- составление тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;

- утверждение планов обучения, тематики и графиков обучения и повышения квалификации персонала;

- организация обучения: определение места обучения; организация проживания, питания; обеспечение участников семинара оргтехникой; анкетирование обучаемых;

- подведение итогов обучения и его эффективности.

Создание нормативно-правовой базы процесса:

- формирование общекорпоративной программы обучения и повышения квалификации персонала;

- введение единых квалификационных требований;

- создание единой автоматизированной нормативно-правовой базы данных.

В SUNLIGHT работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва ведется согласно Положению о кадровом резерве и Положению о карьерном росте.

Карьера может протекать в виде и должностного, и личностно-профессионального роста. Первый – изменения должностного статуса, повышения в должности по вертикали. Личностно-профессиональный рост – подъем своего профессионализма работником. Работа по повышению квалификации персонала связывается с горизонтальным карьерным ростом

работников. В SUNLIGHT осуществляется только повышение квалификации сотрудников.

Большое внимание в SUNLIGHT уделяется проведению периодической аттестации специалистов организации.

Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы / общее количество персонала x 100%	50 чел. / 56 чел. x 100% = 89,29 %
процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности / общее количество персонала x 100%	52 чел. / 56 чел. x 100% = 92,86 %
процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	количество сотрудников, проходящих независимую оценку / общее количество персонала x 100%	54 чел. / 56 чел. x 100% = 96,43 %

Организацией и планированием деловой карьеры и аттестации непосредственно занимается менеджер по кадрам SUNLIGHT. Реализуется планирование и ведение сотрудника организации с момента приема его на работу, разработаны карьерограммы. Организация регулярно и системно проводит оценку и аттестацию персонала, что влияет напрямую на качество персонала.

Задачи аттестации персонала SUNLIGHT:

- установление соответствия сотрудника одной из профессиональных категорий;
- выявление недостатков в уровне профессиональной подготовки сотрудника при выполнении функциональных обязанностей;

- контроль и оценка трудовой деятельности;
- анализ и контроль выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

Итоги аттестации могут выражаться в денежных результатах: премирование за уровень профессионального мастерства в процентах к должностному окладу, при этом премия носит систематический характер и не является частью должностного оклада и других премиальных выплат.

В SUNLIGHT используется простая повременная и повременно – премиальная системы оплаты труда.

Начисление заработной платы производится централизованно по данным табеля рабочего времени.

При совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующих работников производятся доплаты по взаимному соглашению сторон.

Выплаты компенсационного характера устанавливаются к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работникам при наличии оснований для их выплаты в пределах фонда оплаты труда, утвержденного на соответствующий финансовый год.

Для работников компании устанавливаются следующие выплаты компенсационного характера:

- работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных;
- за увеличение объёма работ или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определённой трудовым договором;
- за расширение зоны обслуживания;
- за совмещение профессий (должностей);
- за сверхурочную работу,

- за работу в ночное время;
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

Выплаты стимулирующего характера, размеры и условия их осуществления устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Рассмотрим показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности мотивации и стимулирования персонала

Показатель	Формула	Расчет
процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности)	процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату / общее количество персонала x 100%	47 чел. / 56 чел. x 100% = 83,93 %
соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы	(фиксированная часть x 100 %) / средняя заработная плата сотрудника, (переменная часть x 100 %) / средняя заработная плата сотрудника	фиксированная часть – 25 000 руб. (84 %), переменная часть – 5 000 руб. (16 %)

Размер выплат стимулирующего характера определяется в процентном отношении к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы и (или) в абсолютном размере.

Выплаты стимулирующего характера устанавливаются:

- 1) за интенсивность и высокие результаты работы;
- 2) за качество выполняемых работ;
- 3) за выполнение особо важных и срочных работ;
- 3) за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

4) премиальные выплаты по итогам работы за период.

Работники, совершившие прогул, появившиеся на работе в нетрезвом состоянии, либо отсутствующие на работе более трех часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины и нарушившие правила внутреннего трудового распорядка лишаются премии полностью или частично в том расчетном периоде, в котором совершены эти нарушения.

Работникам оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Предоставление отпусков рабочим, руководителям, специалистам производится в соответствии с графиком отпусков.

Производятся мероприятия, направленные на улучшение условий труда:

- своевременная выдача рабочим специальной одежды;
- средств индивидуальной защиты;
- разделение комнаты гигиены женщин и мужчин отдельно, помещения для приема пищи;
- выделяются средства на проведение культмассовой, физкультурно – оздоровительной работы;
- фотографии наиболее отличившихся работников вывешиваются на Доску почета и др.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая система стимулирования труда направлена на решение следующих задач:

- повышение эффективности производства;
- повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции;
- повышению производительности труда;
- сокращение текучести.

Имеются необходимые регламентирующие документы: должностные инструкции, приказы, личные дела, отчеты и ведомости, планы и отчеты по труду и заработной плате, трудовые договора. Кадровые документы

находятся как в электронном, так и в печатном виде и находятся в приемлемом состоянии. Довольно эффективно ведется документообеспечение и контролируется документооборот. Все документы систематизированы и ведется контроль по их исполнению, содержанию и состоянию.

### **1.3. Анализ подбора персонала в магазине SUNLIGHT**

В нашей работе, подбор персонала - процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии [25].

В SUNLIGHT числятся менеджеры по кадрам. Ведущий менеджер по кадрам проводит изучение установленной документации по учёту кадров, связанной с приёмом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, отслеживание результатов аттестации работников и оценку их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах.

Готовит предложения по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности. Анализирует состояние трудовой дисциплины, и выполнение работниками правил внутреннего трудового распорядка. Контролирует своевременное оформление приёма, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности. Соблюдает правила хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о работниках.

Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация SUNLIGHT персоналом с необходимым уровнем квалификации в количестве, необходимом для достижения стратегических и тактических целей SUNLIGHT.

Прием на работу должен производиться на основании штатного расписания, утвержденного директором.

В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения (далее – СП) формулирует требования к соискателю, излагая их в заявке по отбору кандидатов на должности руководителей и специалистов и заявке по отбору кандидатов рабочих специальностей, подписывает ее, визирует вышестоящим руководителем и передает менеджеру по кадрам.

Заявка на вакансии руководителей и специалистов утверждается директором. Заявка на рабочие профессии утверждается директором по направлению или другим уполномоченным лицом, при необходимости заявка визируется директором. Директор имеет право дать заявку на подбор сотрудника в устной форме, в этом случае заявка составляется менеджером по кадрам, после чего согласовывается с директором.

Менеджер по кадрам проводит оценку соответствия уровня заработной платы, указанной в заявке, грейдам и другим внутренним документам, регламентирующим уровень заработной платы работника в данной должности и/или рабочей специальности. При необходимости менеджер по кадрам проводит мониторинг рынка труда и сообщает среднюю заработную плату по данной вакансии руководителю СП, заполнявшему заявку.

В случае признания директором целесообразности данного обоснования, менеджер по кадрам готовит приказ о введении в штатное расписание новой должности или рабочей специальности.

Днем принятия в работу заявки на вакансию является дата поступления менеджер по кадрам утвержденной заявки. Общий срок поиска и отбора персонала не должен превышать 1,5 месяца со времени подачи заявки для

специалистов, руководителей среднего звена и рабочих, если иное не предусмотрено в заявке. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

Менеджер по кадрам организует поиск персонала, используя различные методы, зависящие от категории вакансии и требований, предъявляемых к вакантной должности, а именно: ротацию (внутренний набор); использование базы данных кандидатов; использование специализированных сайтов сети Интернет; использование СМИ; использование услуг кадровых агентств; использование услуг государственных центров занятости; прямой поиск соискателей.

Выбор методов осуществляет менеджер по кадрам по согласованию с руководителем СП с учетом ежемесячного бюджета на подбор персонала. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью: сокращения расходов (временных и материальных) на поиск и упрощения процедуры подбора; профессионального развития сотрудников.

Внутренний набор осуществляется путем: информирования сотрудников об открытии вакансии; сбора и анализа информации о сотрудниках, желающих участвовать в отборе на замещение вакантной должности; собеседования кандидатов с должностными лицами Компании (менеджером по кадрам, руководителем СП, в котором существует вакансия, директором по направлению, при необходимости – с директором); принятие окончательного решения о переводе кандидата на вакантную должность; информирование сотрудников Компании о закрытии вакансии. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих в базе кандидатов, ранее обращавшихся в Компанию по поводу поиска работы.

В случаях подбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается: размещение объявления об имеющейся вакансии на специализированных сайтах; публикация объявления в средствах массовой



информации; оформление договора на оказание услуг по размещению рекламы о вакансиях. В случае подбора соискателей с использованием услуг кадровых агентств и государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг. Условия заключения договора и целесообразность сотрудничества с кадровыми агентствами согласовывается с директором.

Прямой поиск кандидатов осуществляется посредством: поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах; сбора рекомендаций; установления контакта с интересующими кандидатами.

Порядок приема на работу включает следующие основные этапы:

Предоставление кандидатом документов:

- паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;
- трудовой книжки, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страхового свидетельства государственного пенсионного страхования;
- документа воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Предоставление дополнительно (для получения льгот по налогообложению, предоставления более полной информации о себе) кандидатом следующих документов:

- ИНН (идентификационный номер налогоплательщика);
- справка о заработной плате за текущий год с предыдущего места работы;
- копия свидетельства о рождении ребенка (в возрасте до 18 лет);
- 2 фотографии размером 3x4 см.

Оформление заявления о приеме на работу. Виза на заявлении лица, поступающего на работу, должна содержать условия приема: срок испытания при приеме на работу, сведения по заработной плате, др. Прохождение медицинского осмотра для подтверждения профессиональной пригодности (для некоторых категорий персонала). Категории персонала, которым необходимо пройти предварительный медицинский осмотр определяются на основании «Профессиограммы», утвержденной в Компании. Оформление трудового договора с кандидатом и его подписание. Заполнение работником отдела кадров I и II разделов унифицированной формы № Т-2 личной карточки работника, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1.

Оформление менеджером по кадрам унифицированной формы № Т-1 приказа о приеме на работу, утвержденной постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1. Заполнение менеджером по кадрам листа о приеме работника на работу: III раздел унифицированной формы № Т-2 личной карточки работника.

Оформление договора о полной индивидуальной материальной ответственности (для кандидатов, принимаемых на должности, входящие в список материально ответственных лиц). Подписание обязательства о неразглашении коммерческой тайны (для кандидатов, принимаемых на должности руководителей и специалистов).

Ознакомление работника с оформленными документами и их подписание. Передача пакета документов на подпись директору или лицу, им уполномоченному. Выдача работнику под роспись второго экземпляра трудового договора. Оформление и выдача работнику пропуска для доступа к рабочему месту. Внесение соответствующей записи в трудовую книжку работника.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий).

Всего вакансий – 24, принято – 9 чел., следовательно, в г. Екатеринбург в магазинах SUNLIGHT 37,5 % заполненных вакансий.

- средние затраты на заполнение вакансии складываются из стоимости публикации объявлений в СМИ – 39 500 руб./год и приобретение дополнительных канцелярских принадлежностей – 6 000 руб./год. Итого – 45 500 руб./год. За последний год было получено 122 анкеты кандидатов, следовательно, в среднем тратится 373 руб./ чел., хотя принятых всего – 9 чел.

Кандидаты на вакантные должности проходят несколько этапов процесса подбора персонала в организацию.

Важно отметить, что соискатели на должность о вакантном месте узнают из средств массовой информации – печатное издание «Карьера», на Интернет-портале «Е1» или на сайте компании. Далее существует несколько вариантов поступления претендентов на вакантное место:

1. Соискатель имеет возможность заполнить письменно анкету, придя в организацию (Приложение 1).

2. Соискатель заполняет анкету на Интернет-портале «Е1». Ждет звонка или сам звонит. После чего соискателя приглашают на установочное собеседование.

Далее претендент участвует в общем установочном собрании, на котором более подробно рассказывается о предлагаемой должности. Затем, все пришедшие соискатели проходят собеседование. Данное собеседование состоит из общих вопросов, таких как:

1. Ф.И.О.
2. Рассказ о себе (где родился, учился, о семье).
3. О предыдущем месте работы.
4. Каким образом узнал о вакантном месте.

На втором этапе активное участие принимает руководитель. В процессе собеседования руководитель претенденту на должность задает ряд вопросов, таких как:

1. Как зовут (Ф.И.О.)?
2. Какое образование есть?
3. Рассказ о месте учебы или предыдущем месте работы?
4. Опыт работы (кем, где, что именно делал, находясь на данной должности)?
5. Почему выбрал именно это вакантное место? Чем заинтересовало?
6. Почему уволился с предыдущего места работы?
7. Что хочет получить от нового места работы?

Важно отметить то, что в ходе беседы отслеживаются такие качества претендента на должность, как уверенность, мобильность, стрессоустойчивость, владение собственной речью: спокойно, уверенно, грамотно, четко, ясно говорить и не тушеваться.

Далее наступает третий этап, на котором руководитель подразделения, проведя ряд собеседований с несколькими претендентами на должность, просмотрев анкеты, звонит успешному – подходящему претенденту на должность и приглашает на работу.

Таким образом, подбор персонала представляет собой три этапа, содержащие только лишь метод анкетирования и собеседования. И этого не достаточно, т.к. метод анкеты не позволяет полностью проанализировать некоторые данные претендента на должность, поскольку кандидат может указать заведомо ложные сведения. Например, навыки владения персональным компьютером, специализированными программами, степень владения иностранными языками, речевые навыки и психологические особенности кандидатов на должность.

Кроме того, проводя только лишь собеседование с претендентом на должность, нельзя полностью отследить степень владения разговорной речью, индивидуально-психологические особенности личности, а также мобильность личности.

Таким образом, исходя, из вышесказанного можно сделать вывод, что требуется четкая организация подбора персонала для повышения эффективности деятельности магазина SUNLIGHT.

Кроме того, выявлены следующие проблемы отборочного собеседования:

- слабое информирование кандидатов о деятельности магазина SUNLIGHT и объяснение им преимуществ работы в нем;
- размытое описание работы;
- отсутствует информирование об уровне заработной платы и дальнейшем профессиональном росте;
- не хватает времени на выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
- предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу (работа по Договору подряда в течение испытательного срока), что не дает гарантии дальнейшего трудоустройства и кандидаты не соглашаются на такие условия.

Помимо этого отсутствует Положение о подборе персонала.

В основном, персонал подбирают по следующим критериям:

- оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе.
- практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому наиболее предпочтителен наем работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении

которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т. д.

Таким образом, подбор персонала в магазине SUNLIGHT имеет следующие недостатки:

- отсутствие применения нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

### **Выводы по 1 главе**

Главным приоритетом для SUNLIGHT является сохранение лидирующего положения на рынке. Основная цель SUNLIGHT в постоянно меняющемся мире – инвестировать, продвигать инновации и удовлетворять растущие потребности клиентов. Постоянная работа на перспективу и предвосхищение новых тенденций позволяют SUNLIGHT меняться самим и вести за собой других.

Особое внимание в работе было уделено финансовому анализу деятельности компании. В рамках данного анализа были проанализированы доходы компании за 2014-2016 гг.

Как показывают данные, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2015 г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек в 2016 г.

В организации имеются необходимые регламентирующие документы: должностные инструкции, приказы, личные дела, отчеты и ведомости, планы и отчеты по труду и заработной плате, трудовые договора. Кадровые документы находятся в приемлемом состоянии, как в электронном, так и в печатном виде. Довольно эффективно ведется документообеспечение и контролируется документооборот. Все документы систематизированы и ведется контроль по их исполнению, содержанию и состоянию.

В ходе организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT были выявлены следующие проблемы, которые напрямую влияют на повышение текучести кадров и снижение производительности труда:

- отсутствие нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SUNLIGHT

### 2.1. Разработка мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT

Проанализировав систему управления персоналом в магазине SUNLIGHT, а конкретно подбор персонала, были выявлены проблемы:

- отсутствие нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

Для решения выявленных проблем нами был разработан план мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT (таблица 7).

Таблица 7 – Мероприятия по организации подбора персонала в магазине  
SUNLIGHT

<i>Проблема</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Затраты</i>
1	2	3	4	5
Отсутствие нормативно-правовой документации	Разработка и утверждение нового Положения о подборе персонала	Ноябрь - Декабрь 2017	Генеральный директор, менеджер по кадрам	Входит в оплату труда руководителя и менеджера по кадрам



1	2	3	4	5
Использование однообразного источника подбора персонала	Формирование новых источников, как внешних, так и внутренних	Постоянно	Менеджер по кадрам	Размещение объявлений о вакансии
Отсутствие профиля должности	Согласно обязанностям вакантной должности составление Профиля должности	Постоянно	Менеджер по кадрам	Входит в оплату труда менеджера по кадрам
Нерегламентированное долгосрочное принятие решений о приеме на работу	Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней	Постоянно	Менеджер по кадрам	Входит в оплату труда менеджера по кадрам

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

*1. Разработка и утверждение Положения о подборе персонала.*

В Положение о подборе персонала входит: общие положения, формирование заявки на поиск персонала, методы поиска персонала, отбор резюме, собеседование и тестирование, прекращение поиска соискателей, ответственность за отбор персонала. Проект Положения представлен в Приложении 2.

*2. Формирование новых источников подбора персонала, как внешних, так и внутренних.* Можно попробовать использовать новые внешние источники: участие в ярмарках вакансий, выставках, где руководство магазина может позиционировать себя как успешного работодателя с гарантированным рабочим местом. Также необходимо расширить источники через уже имеющийся персонал, рассмотреть, кого можно перевести на вновь открывающиеся должности, либо повысить, а также предложить им посоветовать своим друзьям и знакомым.

*3. Составление Профиля должности.* Одним из крупных преимуществ в подборе персонала, является автоматический отбор кандидатов на указанную менеджером должность по сформированному набору критериев с заданием обязательности и удельного веса критериев - Профилю должности.

Отбор осуществляется на основании всей информации, которая есть на момент запроса в системе. Поиск ведется:

1. По кандидатам.
2. По кандидатам, состоящим в резерве на должность.
3. По сотрудникам.
4. По бывшим сотрудникам.

Кроме того, опираясь на информацию об удельном весе критериев можно автоматически вычислить процент соответствия кандидата должности и определить потенциальных кандидатов в порядке возрастания (убывания) процента соответствия.

*4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.* Регламентировать сроки о принятии решения относительно кандидатов на вакантную должность. Сократить срок рассмотрения с 14 дней до 3-5. Решение можно принимать при обсуждении на еженедельном совещании.

Главная функция подбора персонала для магазина SUNLIGHT – иметь четкую логическую структуру обеспечения предприятия соответствующим числом персонала с надлежащим уровнем квалификации.

Цель подбора персонала – набрать квалифицированных кандидатов и отобрать потенциально пригодных для магазина SUNLIGHT.

Для реализации поставленной цели ставятся следующие задачи:

- выбрать источники и методы подбора претендентов;
- определить требования к претендентам;
- принять и проанализировать заявительные документы;

- осуществить предварительную отборочную беседу;
- проверить профессиональные и личностные качества, а также состояние здоровья;
- провести собеседование с кандидатами, претендующими на вакантные должности;
- принять решение по результатам собеседования.

В результате реализации для магазина SUNLIGHT прогнозируем достичь следующих положительных результатов:

- соответствующее число персонала;
- сокращение в среднем текучести кадров;
- уменьшение потерь рабочего времени;
- повышение среднего уровня производства.

Таким образом, для организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT необходимо подготовить всю документационную базу, в том числе нормативно-правовую.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT**

Для разработки мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT необходимо рассмотреть нормативно-правовые документы.

Трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все

перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

Нормативно-методическое обеспечение мероприятий по организации подбора персонала – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Ответственность за обеспечение подбора персонала нормативно-методическими документами несет менеджер по подбору персонала и руководитель отдела персонала.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации менеджер по подбору персонала разрабатывает документы для внутреннего пользования.

При приеме на работу новых работников их знакомят с их должностными инструкциями. После ознакомления с ними работник расписывается в специальном журнале, подтверждая этим, что он ознакомлен с содержанием своей работы и готов следовать предъявленным требованиям.

Должностная инструкция определяет основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, ее место в формальной структуре организации. Подробность

и детальность должностных инструкций могут различаться в разных организациях.

Для того чтобы эффективно внедрять предложенные мероприятия необходимо разработать Положение о подборе персонала. Проект Положения представлен в Приложении 2. В данном документе предложена типовая структура: общие положения, формирование заявки на поиск персонала, методы поиска персонала, а также предложены специфические разделы, такие как: отбор резюме, собеседование и тестирование, прекращение поиска соискателей, ответственность за отбор персонала.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT**

Для экономического обоснования мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT необходимо произвести расчет социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT.

Рассчитаем ожидаемую экономическую эффективность (таблица 9), составив смету затрат в таблице 8.

Таблица 8 – Смета затрат на мероприятия по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT

Статья затрат	Сумма, руб.
размещение объявлений о вакансии в СМИ, Центрах занятости	50 000
участие в ярмарках и выставках	250 000
Итого:	300 000

Чистая прибыль за 2016 год составила 1 825,84 тыс. руб., допустим, что в 2017 году она увеличится на 30 % (в 2016 г. относительно 2015 г. увеличилась на 72,15 %) и составит – 2 373,59 тыс. руб.

Итого сумма затрат в первый год – 300 000 руб., в последующие года вероятно изменение суммы в связи с изменением цен на рынке услуг (публикация объявлений, участие в выставках).

Судя по тому, что Эг положителен, а срок окупаемости меньше, чем срок реализации мероприятий (2 мес.), то предложенные мероприятия целесообразны.

Таблица 9 – Экономическая эффективность мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT

Показатель	Формула	Результат
Годовой экономический эффект	$\text{Эг} = \text{П}/\text{К}$	$2\,373,59 / 300 = 7,9$
Срок окупаемости	$\text{Ток} = \text{К}/\text{П}$	$300 / 2\,373,59 = 0,12 \sim 1,5$ мес.
Экономия суммарных затрат по сокращению текучести кадров	$\text{Э}\Sigma_3 = \sum_{i=1}^n \text{Рт баз} \left(1 - \frac{\text{Кт пл.}}{\text{Кт баз}}\right)$	$\text{Э}\Sigma_3 =$ $\sum_{i=1}^n \text{Рт баз} \left(1 - \frac{\text{Кт пл.}}{\text{Кт баз}}\right) = 45\,500$ руб. * $\left(1 - \frac{100\%}{160\%}\right) = 45\,500$ руб. * (1 - 0,66) = 45 500 руб. * 0,34 = 15 470 руб.

Текучесть кадров в значительной степени увеличивает суммарные расходы предприятия на поиск новых работников, проведение мероприятий по их ускоренной адаптации и т. д.

В среднем, в настоящее время расходы при увольнении и замене в магазине SUNLIGHT в год составляют 45 500 рублей.

Суммарные затраты на оказание услуг за счет уменьшения текучести кадров при вышеуказанных условиях, сократятся на 15 470 руб. в год.

Социальную эффективность рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10 – Социальная эффективность мероприятий по организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT

Показатель	Описание
Сплоченность	формирование сплоченной команды сотрудников, которые будут трудиться для развития организации и увеличения производительности труда
Условия труда	создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников; достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.)
Социально-психологический климат	возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.

Также возможны вторичные эффекты от организации подбора персонала в магазине SUNLIGHT:

1. Увеличение выработки объемов услуг:

- за счет появления дополнительных квалифицированных (а не кандидатов, принятых без организации подбора персонала) кадров;
- за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях.

В данном случае имеется в виду, что пришел на работу новый квалифицированный специалист, который смог более продуктивно организовать работу или выявить финансовые нарушения, что помогло компании экономить финансовые средства или в настоящем или в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

2. Прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например, затраты на прохождение медосмотра при приеме на работу в собственном медпункте или в сторонних учреждениях за счет предприятия. Имеется в виду, что при организации качественного подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть почти единовременными, а в

случае приема на работу без организации подбора персонала - возрастут в разы.

3. Затраты на обучение нового сотрудника, если без обучения он не может быть допущен до самостоятельной работы. Каждого нового сотрудника необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить компании пользу.

4. Заработная плата нового работника, начисленная за время прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам, пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

Таким образом, экономическая и социальная эффективность должна быть уравновешена и поставлена в согласие. Это зависит от конъюнктурного положения, экономического состояния предприятия, степени занятости на рынке труда, структуры ценностей сотрудников и других факторов.

## **Выводы по 2 главе**

На основании анализа подбора персонала в магазине SUNLIGHT, были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и утверждение Положения о подборе персонала.
2. Формирование новых источников набора персонала, как внешних, так и внутренних.
3. Составление Профиля должности.
4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.



Нормативно-правовое обеспечение мероприятий заключается в документах, необходимых для подбора персонала, таких как: Положение о подборе персонала, штатное расписание, должностные инструкции, трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка в организации есть.

Прогнозирование социально-экономической эффективности дает положительные результаты, что дает основания считать данные мероприятия оптимальными и целесообразными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая служба предприятия является основным функциональным подразделением по управлению персоналом. Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия в рамках общего становления рыночных отношений в стране в целом.

Основной задачей при подборе персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Отбору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии качеств претендентов требованиям предается большое значение.

ООО «Санлайт» - компания, которая находится на этапе зрелости, осуществляющая внешнеэкономическую деятельность, с функциональной системой управления. Организация делится на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четкую определенную конкретную задачу и обязанности.

Главным приоритетом для SUNLIGHT является сохранение лидирующего положения на рынке. Основная цель SUNLIGHT в постоянно меняющемся мире – инвестировать, продвигать инновации и удовлетворять растущие потребности клиентов. Постоянная работа на перспективу и предвосхищение новых тенденций позволяют SUNLIGHT меняться самим и вести за собой других.

Особое внимание в работе было уделено финансовому анализу деятельности компании. В рамках данного анализа были проанализированы доходы компании за 2014-2016 гг.

Как показывают данные, общая численность работающих на предприятии выросла с 38 до 49 человек в 2015 г., а затем увеличилась ещё на 7 человек и составила 56 человек в 2016 г.

В организации имеются необходимые регламентирующие документы: должностные инструкции, приказы, личные дела, отчеты и ведомости, планы и отчеты по труду и заработной плате, трудовые договора. Кадровые документы находятся в приемлемом состоянии, как в электронном, так и в печатном виде. Довольно эффективно ведется документообеспечение и контролируется документооборот. Все документы систематизированы и ведется контроль по их исполнению, содержанию и состоянию.

Регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом осуществляется в строгом соответствии с трудовым законодательством РФ.

В ходе применения анализа подбора персонала, были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие нормативно-правовой документации (Положение о подборе персонала);
- использование однообразного источника подбора персонала;
- отсутствие профиля должности;
- принятие решения о приеме на работу длится около двух недель, что затягивает процесс подбора, а также приводит к тому, что подходящие кандидаты к тому времени трудоустраиваются.

Были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка и утверждение Положения о подборе персонала.
2. Формирование новых источников набора персонала, как внешних, так и внутренних.
3. Составление Профиля должности.

4. Утверждение сроков о принятии решений в течение 3-5 дней.

Текущий (годовой) экономический эффект составит 7,9, срок окупаемости – чуть меньше месяца.

Социальная эффективность: обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.); формирование сплоченной команды сотрудников, которые будут трудиться для развития организации и увеличения производительности труда; создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]/ В.М. Анисимов. – М. : Изд-во Экономика, 2016. – 704 с.
2. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – СПб.: Юрайт, 2015. – 382 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2015. – 352 с.
4. Баскина, Т. Техники успешного рекрутмента [Текст]/ Т. Баскина. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – СПб.: Академия, 2015. – 240 с.
6. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2014. – 244 с.
7. Бушнелл, Н. Как найти, нанять, удержать и развить новые таланты [Текст]/ Н. Бушнелл, Дж. Стоун. – М. : ДМК-Пресс, 2015. – 168 с.
8. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2014. – 240 с.
9. Верещагина, Л.А. Психология персонала [Текст]/ Л.А. Верещагина. – М. : Гуманитарный центр, 2017. – 232 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
12. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
13. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2014. – 464 с.

14. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М. : Дашков и К, 2017. – 208 с.
15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 288 с.
16. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель [Текст]/ П.Ф. Друкер. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.
17. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. : Юрайт, 2017. – 246 с.
18. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. – М. : АБАК, 2015. – 512 с.
19. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2015. – 448 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2015. – 240 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2015. – 416 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2015. – 304 с.
24. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2014. – 432 с.
25. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2015. – 384 с.

26. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2015. – 480 с.
27. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала [Текст]/ Е. Крупина. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 80 с.
28. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2014. – 256 с.
29. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.
30. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2015. – 222 с.
31. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 492 с.
32. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
33. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2015. – 532 с.
35. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
36. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. – М. : Юрайт, 2016. – 486 с.
37. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]/ Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.
38. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2015. – 288 с.

39. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
40. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
41. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2017. – 480 с.
42. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2014. – 128 с.
43. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М. : Эксмо, 2012. – 192 с.
44. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.
45. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
46. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
47. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
48. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М. : Юрайт, 2017. – 184 с.
49. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевич. – М. : КноРус, 2017. – 222 с.
50. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. : КноРус, 2017. – 148 с.



51. Беляева А.А. Проблемы подбора персонала: взгляд со стороны соискателя // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2016/05/15207> (дата обращения: 26.06.2017).
52. Официальный сайт магазина SUNLIGHT [Электронный ресурс]. URL: <http://SUNLIGHT.net>.

**Анкета кандидата**

**Фамилия** \_\_\_\_\_

**Имя** \_\_\_\_\_

**Отчество** \_\_\_\_\_

**Дата рождения** \_\_\_\_\_ **Возраст** \_\_\_\_\_

**Место рождения** \_\_\_\_\_

**Домашний адрес** \_\_\_\_\_

**Телефон** \_\_\_\_\_

**Образование:** Высшее Незаконченное высшее Среднее техническое

**Сфера образования:** Техническая Экономическая Гуманитарная

**Образование** Укажите основное и дополнительное образование, начиная со школы

Дата поступления	Дата окончания	Полное название учебного заведения	Форма обучения (дн., веч., заочн.)	Квалификация по диплому	Специализация

## Трудовая деятельность

Трудовую деятельность нужно описывать, начиная с последнего места работы, т.е. обратном хронологическом порядке

Период работы	Место работы (название организации, местонахождение). Сфера деятельности организации (основная и дополнительная)	Должность, функциональные обязанности, причина увольнения
Настоящее (последнее) место работы:		
Дата поступления	Название _____ <hr/>	Должность _____ Функциональные обязанности _____ <hr/>
Дата ухода	Место нахождение _____ _____ <hr/>	Количество подчиненных _____  Причина увольнения: Сокращение штата Нестабильность компании Низкая зарплата Семейные обстоятельства Смена руководства
Трудовая деятельность:		
Дата поступления	Название _____ <hr/>	Должность _____ Функциональные обязанности _____ <hr/>
Дата ухода	Место нахождение _____ <hr/>	<hr/>
Дата поступления	Название _____ <hr/>	Должность _____ <hr/>
Дата ухода	Место нахождение _____ _____ <hr/>	Функциональные обязанности _____ <hr/>

**Опыт работы с компьютером** нужно отметить крестиком позиции, соответствующие Вашему опыту работы

<b>Типы продуктов:</b>	Название конкретных программ:
Текстовые редакторы	
Электронные таблицы	
Графические пакеты	
Издательские пакеты	
Базы данных	
Программирование	
Локальные сети	
Специальные пакеты	
Другое	

### Знание иностранных языков

Отметьте в таблице крестиком позиции, соответствующие Вашему уровню владения языком

Язык	Уровень владения языком			Практика применения языка
	Свободно	с некоторыми затруднениями	посредственно	
	Читаю			
	Говорю			
	Пишу			
	Читаю			
	Говорю			
	Пишу			
	Читаю			
	Говорю			
	Пишу			

## Вопросы неформального характера

1. Как Вы обычно проводите свое свободное время (занятия спортом, домашние дела, культурные мероприятия, встречи с друзьями, Ваше хобби т.д.)?

---

---

2. Укажите, какая из сфер Вашей жизни нуждается в первостепенном улучшении:

Отношения с руководством

Общение с друзьями

Служебные отношения

Семейные отношения

Отношения с родственниками

Другая (что именно?)

---

---

3. Каковы Ваши сильные стороны характера?

---

4. Каковы Ваши слабые стороны характера?

---

---

5. Почему Вы хотите получить эту работу? Что Вы от нее ожидаете?

---

---

6. Как Вы представляете свое положение через 3-5 лет и как собираетесь его добиться?

---

---

7. Как Вы оцениваете свое состояние здоровья?

---

---

Дата

Подпись

## Перечень вопросов при проведении собеседования

1. Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности, профессиональные интересы, состояние здоровья и др.).
2. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
3. Получали ли Вы другие предложения работы?
4. Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?
5. Какие цели ставите перед собой?
6. Что нестандартного (нового) Вы можете предложить на новом месте работы?
7. Не помешает ли Ваша личная жизнь данной работе?
8. На какую зарплату Вы рассчитываете?
9. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
10. Если Вам предоставят выбор, Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?
12. Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег, если Вы чего-то не знаете?
13. Как Вы повышаете свои профессиональные знания? Любите ли Вы учиться?
14. Как Вы строите взаимоотношения с коллегами? Испытываете ли трудности в общении?
15. Ваши сильные и слабые стороны характера. Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?
16. Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать идеальный специалист?
17. Какие у Вас есть вопросы?

Дата

Подпись

**Проект Положения о подборе персонала**

**ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА  
МАГАЗИНА SUNLIGHT**

Настоящее Положение является внутренним документом и определяет порядок подбора персонала в организацию. Оно является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех без исключения кандидатов, каким бы предварительным образом они ни попали в организацию.

**1. Общие положения**

1.1. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

1.2. Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру организации должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника. Подбор также может проводиться без наличия вакансий, в целях сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющих на рынке труда, для составления внешнего кадрового резерва.

1.3. Подбор персонала находится в компетенции менеджера по кадрам, представители которой в своей практической деятельности взаимодействуют со структурными подразделениями организации.

1.4. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться в соответствии с Положением о защите персональных данных.

1.5. Организация подбора персонала в организации осуществляется в соответствии с действующим законодательством, а также на основании настоящего Положения.

## **2. Формирование заявки на поиск персонала**

2.1. Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

2.2. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на поиск персонала (Приложение 1), подписывает ее и передает менеджеру по кадрам. При необходимости менеджера по кадрам проводит мониторинг рынка труда и сообщает среднюю заработную плату по данной вакансии Руководителю структурного подразделения, заполняющему Заявку.

2.3. В ситуации, когда подается Заявка на должность, не предусмотренную действующим штатным расписанием, Руководитель соответствующего подразделения готовит письменное обоснование введения новой должности, в котором указывает сумму компенсационного пакета, описание основных задач и функций сотрудника, изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции существующих работников, взаимодействующих с новой штатной единицей. На основании этого и в случае признания целесообразности данного обоснования, Генеральный директор утверждает приказ о введении новой должности в штатное расписание предприятия.

2.4. Днем принятия Заявки в работу является дата утверждения Заявки Генеральным директором предприятия. Общий срок конкурса определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

## **3. Методы поиска персонала**

3.1. Менеджер по кадрам организует поиск, используя различные методы, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности. К методам поиска и отбора соискателей относятся внутренний набор (ротация) и внешние, такие как:

- использование базы данных кандидатов;
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- использование печатных изданий и СМИ;



- использование услуг кадровых и рекрутинговых агентств;
- использование услуг государственных центров занятости;
- прямой поиск соискателей.

3.2. Внутренний набор предполагает анализ внутренних ресурсов среди сотрудников с целью:

- сокращения расходов на поиск и упрощения процедуры подбора;
- реализации программы профессионального развития сотрудников.

3.3. Внутренний набор осуществляется следующим образом:

- информирование сотрудников об открытии вакансии;
- сбор и анализ информации о сотрудниках, желающих участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности;
- собеседования кандидатов с должностными лицами организации;
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;
- информирование сотрудников организации о закрытии вакансии.

3.4. Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся кандидатов в базе.

3.5. В случаях отбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается:

- разместить объявление об имеющейся вакансии на специализированных сайтах;
- опубликовать объявление в средствах массовой информации;
- оформить договор на оказание услуг (при необходимости).

3.6. В случае отбора соискателей с использованием услуг кадровых, рекрутинговых агентств, государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг.

3.7. Прямой поиск кандидатов осуществляется посредством:

- поиска информации о компаниях и потенциальных кандидатах;

- сбора рекомендаций;
- установления контакта с интересующими кандидатами.

3.8. Внешний отбор кандидатов осуществляется следующим образом:

- сбор и анализ анкет и резюме;
- конкурсный отбор анкет и резюме;
- собеседование с отобранными кандидатами;
- тестирование кандидатов, успешно прошедших собеседование;
- проверка кандидатов внутренней службой безопасности предприятия;
- принятие решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление с кандидатом трудового договора.

#### **4. Отбор резюме**

4.1. Отбор поступающих резюме (анкет) осуществляется посредством анализа резюме и выбора кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в Заявке.

4.2. На основании конкурсного отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами.

4.3. Отобранные резюме могут предоставляться лицу, ответственному за Заявку, по запросу.

#### **5. Собеседование и тестирование**

5.1. Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для занятия вакантной должности, указанной в Заявке.

5.2. Собеседование проводится в присутствии менеджера по кадрам, руководителя структурного подразделения, подавшего Заявку, директором, его заместителем и другими лицами при необходимости.

5.3. В ходе первичного собеседования происходит уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме и отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на тестирование.

5.4. С целью получения более развернутой информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке.

5.4.1. Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся у менеджера по кадрам в соответствии с Положением о защите персональных данных.

5.4.2. Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме Результаты тестирования (Приложение 2) с целью передачи лицу, ответственному за Заявку. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

5.5. Интервьюер производит анализ Анкеты, Результаты тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на проверку службой безопасности предприятия.

5.6. С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата может проводиться сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, который должен осуществляться корректно.

5.7. Данные кандидата (резюме (анкета), результаты тестирования, рекомендации кандидата), положительно прошедшего отбор в службе безопасности предприятия, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку. 5.8. Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о своем решении относительно кандидата.

5.9. Окончательное принятие решения о приеме на работу осуществляется Генеральным директором предприятия или его заместителем, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

5.10. Заполнение кандидатом Анкеты, знакомство с документацией кандидата, тестирование, собеседования, проверка предоставленных данных, не являются гарантией приема на работу.

5.11. Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (кадровый резерв).

## **6. Прекращение поиска соискателей**

6.1. В случае если необходимость в подборе персонала отпадает, лицо, ответственное за Заявку, должно немедленно сообщить об этом менеджеру по кадрам (с указанием причины) для прекращения работы над этой Заявкой.

## **7. Ответственность за подбор персонала**

7.1. Ответственность за осуществление подбора персонала возлагается на менеджера по кадрам.

7.2. Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения Заявки и соблюдения процесса подбора персонала согласно данному Положению.

***Положение разработано:***

***Менеджер по кадрам*** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

***Согласовано:***

***Юрист*** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

## ЗАЯВКА НА ПОИСК ПЕРСОНАЛА

### Описание вакансии (должность, задачи)

Вакантная должность	
Подразделение, в котором будет работать	
Непосредственный руководитель (должность и ФИО)	
Численность персонала подразделения, в котором будет работать	
Будут ли подчиненные (количество и должности)	
Причина и цель образования вакансии	
Должностные обязанности (перечислить, чем будет заниматься)	
Разработана ли должностная инструкция	
Показатели успешной работы на испытательном сроке (как минимум 3-4)	

### Условия работы

Место работы	
Режим работы	
Отпуск	По ТК РФ
Больничные	По ТК РФ
Командировки	
Сверхурочная работа	
Компенсационный пакет (страховка, оплата моб. телефона, компенсация за использование личного транспорта и др.)	
Испытательный срок (в календарных днях)	
Заработная плата	
Предполагаются ли выплаты премий, бонусов (каких, в каких размерах и за что)	

**Требования к соискателю** (критерии отбора кандидатов на позицию с указанием половозрастных требований, уровня образования, ранее выполняемой работы, опыта и навыков)

Пол, возраст	
Образование	
Компании, сфера деятельности, где мог до этого работать	Занимаемые должности в этих компаниях, функциональные обязанности, опыт работы, выполняемые на предыдущих работах
Дополнительные навыки (язык, ПК и пр)	
Дополнительные пожелания / условия (личные качества кандидата, семейное положение, прописка, вождение а/м, наличие л/а, место жительства)	
<b>Организация рабочего места</b> (требуется ли создавать новое рабочее место, оснащение и др.)	
<b>Численность требуемых специалистов</b>	
<b>Сроки выхода специалиста на работу</b>	
<b>Контактное лицо и время для проведения собеседований</b>	
<b>Кто будет смотреть кандидатов на итоговом собеседовании?</b>	

**Подпись Заявителя/Руководителя подразделения** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. Дата заполнения заявки \_\_\_\_\_

Заявка принята \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Приложение №2  
к Положению

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ КАНДИДАТА  
(Заключение по результатам тестирования)**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.г. \_\_\_\_\_

Вакансия

Должность и  
Ф.И.О.

Ф.И.О.  
кандидата

проводившего  
тестирование

Профессиональные качества/стороны	Личностные качества/стороны

**Заключение**

--

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка подписи

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение	Источник
<i>Карьера</i>	субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Кадровое планирование</i>	элемент общей системы планирования предприятия, в рамках которого решаются задачи обеспечения его рабочей силой необходимой численности и качества, а также совершенствования социальных отношений	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Маркетинг персонала</i>	вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале	Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
<i>Методы управления</i>	совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Мотивирование</i>	процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Организация</i>	с одной стороны, совокупность предметов и средств труда, а с другой стороны - совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с помощью этих предметов и средств труда	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Оценка эффективности управления</i>	систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И.



Понятие	Определение	Источник
<i>персоналом</i>	издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия	Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Персонал</i>	личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории	Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
<i>Подбор персонала</i>	процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии	Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.
<i>Система управления персоналом организации</i>	система, в которой реализуются функции управления персоналом	Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
<i>Структура управления персоналом</i>	совокупность подразделений, непосредственно занимающихся персоналом, и их качественные и количественные взаимосвязи	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Управление персоналом</i>	многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями	Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
<i>Человеческие ресурсы</i>	понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
<i>Экономическая эффективность</i>	результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда	Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.