

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический  
университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование отбора и набора персонала в ООО «Трилогия»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

Исполнитель:  
Архипова Полина Игоревна  
обучающийся группы  
СПИК – 1403z  
\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Воробьева Марина Анатольевна,  
канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедры АиПС  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОТБОР И НАБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТРИЛОГИЯ».....	6
1.1. Общая характеристика организации ООО «Трилогия».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Трилогия».....	14
1.3. Анализ отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».....	29
Вывод по первой главе.....	39
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТРИЛОГИЯ».....	42
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».....	42
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».....	50
2.3. Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».....	52
Выводы по второй главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66
ГЛОССАРИЙ.....	86

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность.** В связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор и набор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Отбор и набор персонала - очень важный и ответственный процесс в управлении кадрами, он зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Работник, удовлетворенный своей работой, должностью будет приносить организации прибыль, если же работник неудовлетворен, то и сам процесс не будет работать, организация будет иметь текучесть, а это отразится на эффективности работы организации.

Проблемы управления кадрами в организации рассматривают в своих работах представители классической школы Ф.Тейлор, А. Файоль, Г. Эммерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг.

Наиболее подробно проблемы отбора и набора персонала были освещены в работах таких авторов как: И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, И.В. Долгополова, Т.Ю.Базаров, В.М.Маслова.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска путей совершенствования отбора и набора персонала в организации в целом и для снижения текучести кадров в частности.

**Цель работы** – проанализировать отбор и набор персонала в ООО «Трилогия» и разработать мероприятия по их совершенствованию.

**Объект исследования:** отбор и набор персонала в организации.

**Предмет исследования:** совершенствование отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».

Для достижения необходимой цели были поставлены следующие **задачи:**

- 1) изучить научные источники по проблеме отбора и набора персонала в организации;
- 2) проанализировать систему управления персоналом и, отбор и набор персонала в организации ООО «Трилогия»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия»;
- 4) обосновать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия»;
- 5) определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия».

**Методы исследования:**

- **теоретические методы:** анализ, синтез теоретических источников, изучение нормативных документов по проблеме отбора персонала;
- **практические методы:** анализ документов, анализ результатов деятельности организации и описание процедур, экономические расчеты, анкетирование.

**Исследовательской базой** данной работы выступила фирма ООО «Трилогия».

Нормативной основой исследования послужили Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, а также иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность работников в организации. Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в работе результаты анализа кадровой политики организации, а также разработанные

мероприятия по ее совершенствованию могут быть использованы в кадровой политике ООО «Трилогия».

Для наглядности и лучшего осмысления исследуемой темы в работе проведены параллели теоретических разработок в области управления персоналом с фактически существующей работой по управлению персоналом в ООО «Трилогия».

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка источников и литературы, включающих 53 наименования, глоссария. Работа содержит 20 таблиц, 9 рисунков и 7 приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе содержится характеристика деятельности организации ООО «Трилогия», приводятся результаты анализа системы управления персоналом в организации, а также результаты анализа отбора и набора персонала.

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в анализируемой организации, определено нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий, с выявлением их экономической и социальной эффективности.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

В приложениях представлены материалы, собранные в ходе исследования организации, а также разработаны проекты документов по теме исследования.

# **ГЛАВА 1. ОТБОР И НАБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТРИЛОГИЯ»**

## **1.1. Общая характеристика организации ООО «Трилогия»**

ООО «Трилогия» - коммерческая торговая организация, специализирующаяся на розничной торговле одеждой.

ООО «Трилогия» находится по адресу: 620075, Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, 4.

ОГРН 1126679030004

ИНН/КПП 6679026151/667901001

Р/с 40702810700261004727 в Филиале Банка ГПБ (АО) в г. Екатеринбурге.

Организация осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации. Организация обладает правом юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, бланки.

ООО «Трилогия» осуществляет торгово-закупочную деятельности брендовой одежды, в т.ч. розничную торговлю, проводит операции, связанные с инвестированием средств, полученных от прибыли, в ценные бумаги.

**Цель компании «Трилогия»** – быть розничной сетью современного формата, обеспечивая оптимальное предложение для потребителей в области торговли брендовой одеждой и аксессуарами.

**Миссия компании ООО «Трилогия»** – комплексное и качественное удовлетворение запросов покупателей. Организация ООО «Трилогия» стремится стать клиентоориентированной компанией, предлагающей большой ассортимент товара, удобство совершения покупок, оптимальное соотношение цены и качества и сервис на высоком уровне.

Численность работников в ООО «Трилогия» сохраняется примерно на одном и том же уровне – 28 - 30 штатных единиц - при перемещении работников вакантные места занимают специалисты более низких уровней или проводится внешний набор.

Персонал организации подразделяется на следующие категории: административно-управляющий персонал, специалисты, вспомогательный персонал.

Административно-управляющий персонал: владелец, директор, заведующий хозяйством, управляющие отделов.

Специалисты: бухгалтер, менеджеры по продажам, менеджер по персоналу.

Вспомогательный персонал: водители, уборщицы, охрана, рабочие.

Работниками организации являются лица, осуществляющие деятельность на основании заключаемого трудового договора.

Работниками фирмы являются граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, исполняющие в порядке, определенном трудовым договором, обязанности по должности за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств компании.

Трудовая деятельность в организации осуществляется в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами органов государственной власти Москвы и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, уставом организации.

Далее проанализируем возрастную структуру персонала в ООО «Трилогия», представленную в таблице 1.

**Таблица 1.** Возрастная структура персонала ООО «Трилогия» за период с 2016-2018 гг.

Категории персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Рост показателя 2016 к 2018 г., %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
20-30 лет	16	55	16	55	18	60	110
30-45	4	15	4	15	4	15	30
45 и старше	8	30	8	30	8	25	55
Итого:	28	100	28	100	30	100	102

Из таблицы 1 следует, что большинство работников организации имеют возраст 20-30 лет. Прослеживается динамика увеличения персонала в этом возрасте в 2018 году на 5% по сравнению с предыдущим годом. Данная категория персонала в основном занимает должности продавцов-консультантов и управляющих отделов.

Категория персонала в возрасте 30-45 лет остается неизменной за все 3 года. Данная категория персонала занимает руководящие и технические должности (директор, завхоз, бухгалтер, менеджер по персоналу).

Категория персонала в возрасте 45 и старше также остается неизменной за последние два года. Данная категория персонала занимает должности такие как: рабочие, грузчики, уборщицы.

Далее рассмотрим структуру персонала по половому признаку, представленную в таблице 2.

**Таблица 2.** Структура персонала в ООО «Трилогия» по половому признаку за 2016-2018 гг.

Категории персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Рост показателя 2016 к 2018, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Женщины	22	79,0	22	79,0	24	80,0	102,0
Мужчины	6	21,0	6	21,0	6	20,0	100,1
Итого:	28	100,0	28	100,0	30	100,0	102,0

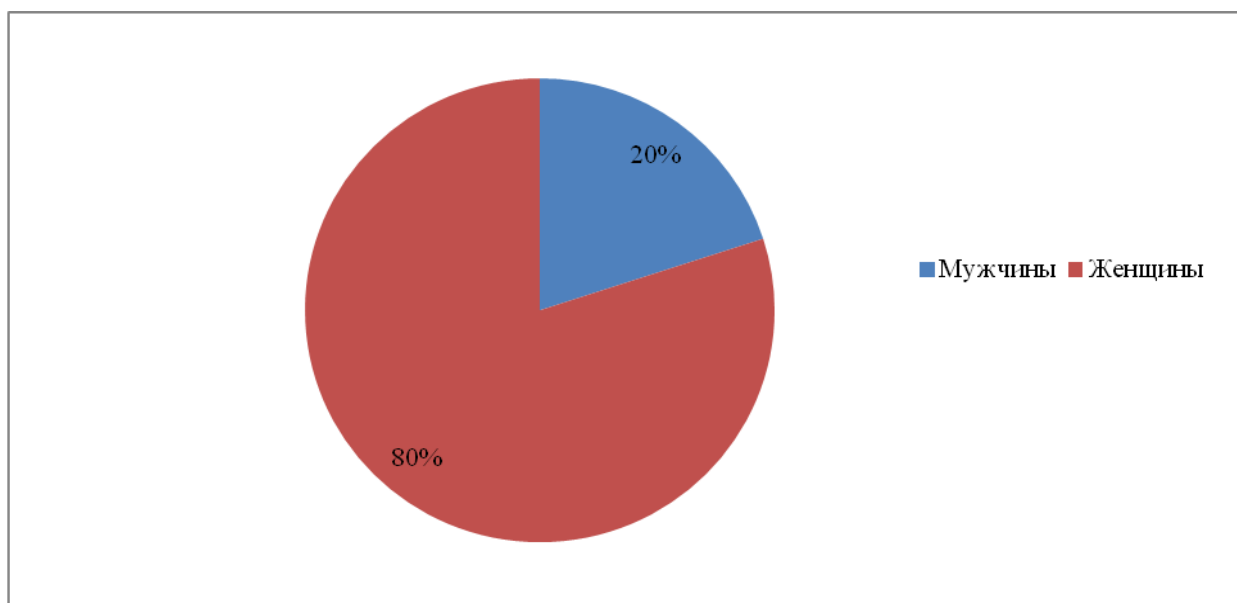
Как видно из таблицы 2 больше половины работников – это женщины. За 2016 и 2017 гг. количество мужчин и женщин не изменилось. За 2018 г.



численность женщин выросла по сравнению с предыдущим годом на 2 человека, что составило 102 %. Число мужчин за исследуемый период не изменилось. Такое распределение в структуре персонала по полу объясняется спецификой деятельности организации. Женщины занимают должности: директора, заведующего хозяйством, управляющих, бухгалтера, продавцов. Мужчины, в свою очередь занимают должности охранников, грузчиков, рабочих.

Далее рассмотрим динамику гендерного состава ООО «Трилогия»  
Динамика гендерного состава ООО «Трилогия» показывает сохраняющееся превосходство числа женщин над числом мужчин в течении всего периода.

Среднее соотношение за год: 20% к 80%. Данные предоставлены на рисунке 1.



**Рис. 1. Гендерный состав ООО «Трилогия» за 2017-2018 гг.**

Как видно на рисунке 1, больше половины работников – это женщины. Такое распределение в структуре персонала по полу объясняется спецификой деятельности организации (организация занимается торговлей женской одежды и аксессуаров).

Также необходимо проведение более детального анализа, цель которого - выявить соответствие или несоответствие фактического уровня

трудового потенциала требуемому уровню и определить степень использования трудового потенциала.

Для этого остановимся более подробно на данных таблицы 3. В таблице приведены показатели комплексной оценки работников организации ООО «Трилогия».

**Таблица 3.** Показатели комплексной оценки работников ООО «Трилогия» за 2018 г.

<b>Оцениваемый показатель, характеризующий трудовой потенциал работников</b>	<b>Количество работников, чел</b>			
	<b>Не отвечает требованиям к должности</b>	<b>Отвечает требованиям к должности</b>	<b>Превышает уровень требований к должности</b>	<b>Значительно Превышает уровень требований к должности</b>
Уровень квалификации	1	15	2	-
Уровень	3	10	5	-
Профессиональная подготовка	5	10	2	1
Средний	3	11	3	1

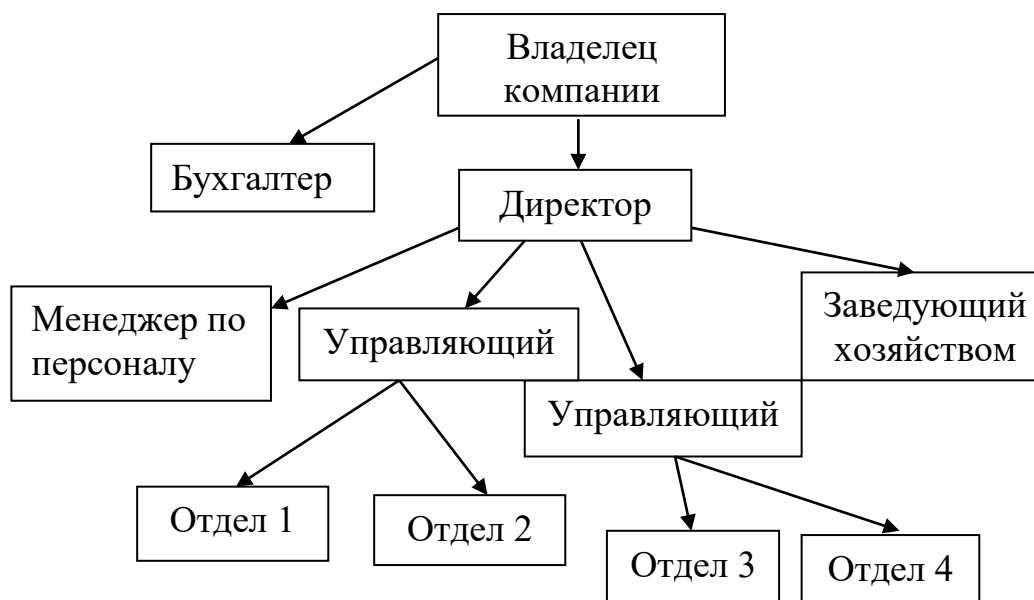
В качестве показателей, оценивающих трудовой потенциал работников ООО «Трилогия», которые представлены в работах Шапиро С.А., используются уровень квалификации, уровень образования и уровень профессиональной подготовки. Из заданных параметров высчитывается средний показатель, который и дает более объективную оценку о степени соответствия работников тем функциям, которые на них возложены [51; 48].

В условиях ООО «Трилогия» средний показатель количества работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой ими должности, составляет 15%, главным критерием данного несоответствия послужили недостаточный уровень профессиональной подготовки и определенных навыков. Тот факт, что 15% состава работников, не соответствуют занимаемой должности, говорит о том, что необходимо искать пути подбора и более объективной оценки новых людей на эти должности.

Что касается количества сотрудников, которые в целом соответствуют требованиям, предъявляемым к их должности, то их среднее значение составляет 15 человек, что составляет 50% рабочего штата. Это свидетельствует о том, что уровень среднего специального образования сотрудников вполне соответствует предъявляемым требованиям.

В ООО «Трилогия» процесс контроля и координации действий сотрудников не вызывает особых затруднений. В данной организации у владельца организации имеется в подчинении директор, управляющие отделов, завхоз, менеджер по персоналу. Директор назначает задачи завхозу и управляющим отделов и те раздают их каждому работнику и следят за тем, чтобы они выполнялись надлежащим образом. В подчинении заведующего хозяйством находится весь обслуживающий персонал. Каждый работник должен уметь выполнять широкий спектр обязанностей.

Далее рассмотрим структуру организации ООО «Трилогия» представленную на рисунке 2.



**Рис. 2. Линейно-функциональная структура ООО «Трилогия»**

Структура организации – линейно-функциональная, которая сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее

формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления[15, с. 273].

Владелец компании основную ответственность возлагает на директора организации. Заведующий хозяйством и управляющие служат помощниками директора и выполняют его обязанности при его замещении в период отпуска, декрета, больничного и т.д. У управляющих в подчинении продавцы отделов, каждый отдел предполагает отдельный магазин. Также на одного из управляющих могут быть временно возложены обязанности директора.

В таблице 4 представлены должностные инструкции работников. Продолжение таблицы представлено в приложении 2

**Таблица 4.** Должностные обязанности работников ООО «Трилогия»

<b>Должность</b>	<b>Функции</b>
Директор	<ul style="list-style-type: none"><li>- обеспечивает планирование совместно с управляющими;</li><li>- утверждает структуру, правила внутреннего порядка и штаты фирмы;</li><li>- организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, в и других структурных подразделений;</li><li>- назначает и освобождает от должности работников, заключает и прекращает с ними трудовые договоры;</li><li>- несет ответственность за результаты деятельности;</li><li>- курирует организацию работы в фирме по стимулированию персонала;</li><li>- устанавливает премии, надбавки ежеквартально или по мере необходимости;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организует текущую организационно-исполнительскую работу всей фирмы;</li> <li>- обеспечивает выполнение фирмой всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров;</li> <li>- информирует руководство об имеющихся недостатках в работе организации, принимаемых мерах по их ликвидации.</li> </ul>
--	---

Из анализа должностных инструкций можно сделать вывод, что каждый работник занимается своим делом.

С ростом объема продаж возрастает потребность в специализации управленческой деятельности, и тогда владелец нанимает помощников. Выполнение стратегических задач остается за директором фирмы. Директор торговой галереи может выполнять и иные задачи, в частности отвечать за поставки и за управление персоналом. Задачи финансового контроля владелец обычно возлагает на бухгалтера.

Таким образом, охарактеризовав организацию ООО «Трилогия» выяснилось, что данная фирма специализируется на розничной торговле брендовой одеждой, основана организация в 2005 году. Среднесписочная численность работников на 2018 год составила 29 работников. На фирме больше половины работников - женщины. Так же можно сделать вывод, что структура организации – линейно-функциональная и обязанности по управлению персоналом и организацией в целом возлагаются на директора, помощниками служат менеджер по персоналу, завхоз и управляющие отделов. Уровень среднего специального образования сотрудников вполне соответствует предъявляемым требованиям.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Трилогия»

Как считают авторы учебника А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова, управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств целенаправленного воздействия на персонал, которые обеспечивают максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых обязанностей для достижения целей организации [34, с. 177].

Далее переходим к анализу системы управления персоналом, непосредственно, в ООО «Трилогия».

Следует более подробно остановиться на анализе ее трудового состава, ведь именно благодаря усилиям всего коллектива фирма достигла значительных успехов в сфере розничной торговли. Структура персонала торговой галереи приведена в таблице 5.

**Таблица 5.** Показатели, характеризующие структуру персонала в ООО «Трилогия»

Показатель	Величина показателя						Откл., %
	в 2016 г.		в 2017 г.		в 2018 г.		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	-
1. Среднесписочная численность персонала организации, всего	26	100	26	100	29	100	-
2. Образовательный уровень персонала:							
– неполное среднее	-	-	-	-	-	-	-
– общее среднее	4	26,7	4	26,7	3	16,7	-10,0
– среднее специальное	7	40,0	7	40,0	8	44,4	4,4
– незаконченное высшее	6	20,0	6	20,0	7	22,2	2,2
– высшее	8	13,3	8	13,3	10	16,7	3,4

Исходя из анализа данных о составе персонала ООО «Трилогия» за 2016-2018 годы следует, что показатель среднесписочной численности персонала в 2016 году по сравнению с 2017 не изменился, в 2017 г. по сравнению с 2018 г. среднесписочная численность персонала выросла на 15% и составила 29 работников. Рост численности был обусловлен расширением торговой галереи.

Если обращаться к анализу качественного состава персонала, то, исходя из образовательного уровня, можно сделать вывод о том, что на фирме за все время не было специалистов, имеющих неполное среднее образование.

Преобладают число специалистов со средним специальным образованием, причем их удельный вес в 2018 году вырос по сравнению с 2017 годом на 4,4 процентных пункта.

В 2018 году по сравнению с предыдущим годом также увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, в то время как доля персонала с неполным средним образованием наоборот уменьшилась на 10 процентных пункта. Это свидетельствует о целенаправленной работе фирмы, направленной на увеличение образовательного уровня сотрудников магазина.

Одним из важных документов по обеспечению организации персоналом является штатное расписание, оно предусматривает перечень наименований должностей, специальностей, сведения о количестве штатных единиц (штатное расписание представлено в приложении 1.).

В ООО «Трилогия» штатное расписание утверждается на 1 год в зависимости от потребности организации в персонале. Данный документ подписывают директор организации и бухгалтер, а значит, они несут ответственность за его составление и оформление.

Для данной организации характерны совмещения функций работников как официальное, так и неофициальное. Например: на время отпуска руководителя отдела, его обязанности выполняет один из *vir* -

продавцов, такое совмещение оплачивается прибавкой к заработной плате в размере половины оклада.

Наряду со штатным расписанием в организации разрабатываются и другие общие и специальные документы по кадровой политике и кадровому планированию, представленные в таблице 6.

**Таблица 6.** Перечень документов по управлению персоналом в ООО «Трилогия»

<b>Процедуры управления персоналом</b>	<b>Разрабатываемые документы</b>
Документирование заключения трудового договора и приема на работу	-Заявление о приеме на работу -Трудовой договор -Приказ о приеме на работу -Личная карточка работника -Трудовая книжка -Резюме -Положение о защите персональных данных работников
Документирование общих вопросов управления трудовым коллективом и расстановки кадров	-Устав организации -Правила внутреннего трудового распорядка -Должностная инструкция -Штатное расписание -Табель учета рабочего времени
Документирование отпусков	-График отпусков -Заявление работника на отпуск
Документирование вопросов материальной ответственности	-Договор о полной материальной Ответственности

Как видно из приведенной таблицы 6, разработанные документы касаются в основном процедуры приема работника и общих вопросов управления коллективом. Положения об отборе персонала, адаптации новичков, обучения отсутствуют.

Для автоматизации функций кадрового учета и делопроизводства в «Трилогия» используется «1С: Зарплата и Кадры». Программа содержит все необходимые опции по кадровому учету, предусматривает адаптацию к требованиям конкретной организации.



Архив, и как подразделение, и как отдельное специализированное помещение, в организации отсутствует. Но необходимые условия для хранения документации по кадрам созданы. Сохраняются печатные документы и ведется электронный архив. Функции архивариуса выполняет менеджер по персоналу.

Также в организации проводится обязательная для всех новичков процедура адаптации и стажировки на рабочем месте продолжительностью в один месяц. Целью данной процедуры является ознакомления со своими трудовыми обязанностями, с работниками коллектива организации, условиями труда (рабочим местом, графиком работы и др.). Разумеется, один месяц – это слишком мало для качественной оценки. К новичку прикрепляется наставник, который на протяжении всей стажировки занимается информированием и обучением новичка.

В организации отсутствуют положения по адаптации и наставничеству, все обучение осуществляется на практических заданиях, на примере своего наставника. Отсутствие каких-либо закрепленных норм, правил по обучению может привести к низкому уровню выполненных заданий со стороны стажера. В конце стажировки наставник устно высказывает свое мнение директору или управляющему в зависимости от отдела, что говорит о том, что процедура достаточно формальная и является необоснованной и нерегламентированной.

По окончанию стажировки руководство оценивает стажера при помощи еще одного собеседования, на котором наставник оценивает новичка по профессиональным умениям, знаниям и способности обучаться, его личностным качествам, поведению. По результатам оценки принимается окончательное решение о трудоустройстве.

### **Оформление трудоустройства на работу.**

- для оформления новому работнику необходимо принести стандартный пакет документов: паспорт, трудовую книжку, страховое свидетельство

государственного пенсионного страхования, документ об образовании, документ воинского учета;

- пишется заявление о приеме на работу;
- далее составляется трудовой договор, в котором прописаны все основные положения, касающиеся трудовых обязанностей, прав;
- издается приказ о приеме на работу;
- проводятся общий и специальный на рабочем месте обязательный инструктаж.

Отсюда следует, что оформление трудоустройства на работу проводится в соответствии с установленным законодательством.

Далее проводится адаптация новичка. Обучением новичка занимается закрепленный за ним специалист-наставник по распоряжению директора или управляющего сроком около 1 месяца.

В течение самых первых недель адаптации новичка не ведется никакая планомерная работа наставника с новичком. Работник сразу приступает к своим обязанностям, по возникновению вопросов обращается к наставнику, либо другому работнику.

В исследуемой организации принято помогать новичкам в адаптации со стороны всех работников. Через 1 месяц адаптации и обучения работник переходит к абсолютно самостоятельной работе, но при этом можно консультироваться со своими коллегами по возникшим вопросам. По результатам адаптации экзамены или специальная аттестация не проводится.

**Обучение персонала.** Менеджер по персоналу занимается поиском и подбором наиболее интересных и полезных курсов, а директор в свою очередь принимают решение в каких мероприятиях поучаствовать и кого именно отправить на обучение.

Отсюда следует, что обучение проводится не всех работников и в основном только менеджеров по продажам. Связано это с тем, что именно они занимаются продвижением и продажей товаров, им необходимо знать,

что актуально на рынке, они должны уметь находить подход к каждому покупателю. Такой подход к обучению работников не может не сказаться отрицательно на производственном процессе, так как не отдается должное внимание повышению квалификации всей рабочей категории персонала.

В компании проводится обучение:

- корпоративному стандарту («Технология продаж и обслуживания клиентов») Этот тренинг проходит каждый продавец-консультант в первый месяц работы в ООО «Трилогия»;
- тренинг «Эффективная презентация». На тренинге продавцов-консультантов учат презентовать и «продавать» абсолютно любой товар. Тренинг проводится по инициативе директора;
- тренинг «Работа с возражениями». На тренинге учат, как работать с возражениями покупателей относительно цены, качества товаров и пр.

После обучения возможно проведение аттестации.

**Стимулирование персонала.** В системе управления персоналом важное место занимает стимулирование труда работников. Рассмотрим виды и формы стимулирования, характерные для исследуемой организации в таблице 7.

**Таблица 7.** Стимулирование персонала в ООО «Трилогия»

<b>Виды стимулирования</b>	<b>Формы стимулирования</b>	<b>Описание</b>
Материальное	Заработная плата	Оплата труда работника включает: - основная заработная плата по окладам; - премиальные % от объема продаж; - надбавки и доплаты за сверхурочную работу, в праздничные дни, за совмещение; - оплачиваемый отпуск и больничный.

Нематериальное	Рассрочка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сотрудникам можно брать продаваемые товары компании в рассрочку (сумма делится на несколько частей и вычитается ежемесячно с заработной платы).</li> <li>- сотрудники компании могут приобретать товары со скидкой в определенные периоды;</li> <li>- сотрудникам выдается скидочная карта в продуктовый магазин поблизости торговой галереи.</li> </ul>
	Программы социального обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- для сотрудников имеется столовая;</li> <li>- символические подарки ко дню рождения сотрудников.</li> </ul>
Моральное	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания.	<p>Используются публичные поощрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доска почета;</li> <li>- конкурс «Лучший работник месяца».</li> </ul>

**Аттестация персонала в ООО «Трилогия».** Аттестация работников проводится 1 или 2 раза в год в целях определения их соответствия занимаемой должности.

Для менеджеров по продажам:

- аттестация на знания кассового аппарата и кассовых операций;

Аттестацию проходят все продавцы, которые прошли стажировку.

Аттестация проводится в виде теста.

- аттестация с презентацией «Эффективная презентация».

Проводится для продавцов-консультантов. Аттестуемые должны подготовить презентацию по составленному комплекту одежды и «продать» его покупателю (директору). В ходе презентации аттестуемому приходится работать с возражениями и уметь разрешить конфликтную ситуацию.

По результатам аттестации принимается решение: либо работнику

повышают заработную плату, либо ее оставляют прежней или же понижают в должности или наоборот повышают (например, vip-продавца понижают до обычного продавца).

Анализ аттестации в ООО «Трилогия» за 2016-2018 гг. приведен в таблице 8.

**Таблица 8.** Результаты аттестации персонала за период 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
				2016 к 2018
Подлежало аттестации	20	20	22	100
Прошло аттестацию	19	20	22	100
Соответствуют должности	19	20	22	100

В 2017-2018 г. аттестацию прошли 20 сотрудников, что составило 100% от числа подлежащих аттестации в 2017-2018 году, все получили оценку – соответствует занимаемой должности. В 2017 г. также были положительно аттестованы все сотрудники. Только в 2016 году аттестацию не прошел 1 человек, в ходе чего был понижен в должности до обычного продавца.

Тем не менее, 100% соответствие работников занимаемой должности в период с 2017 по 2018 годы видится достаточно сомнительным и может говорить о формальном подходе к проведению аттестации. Никаких кадровых перестановок или других решений по итогам аттестации не было. Можно предположить, что результаты аттестации используются только как формальный повод к кадровым решениям.

**Карьерный рост.** В организации «Трилогия» возможно продвижение по службе. Например, продавца-консультанта могут повысить до vip-продавца, а vip-продавца могут повысить до управляющего отделом. В основном повышение зависит от трудового стажа. Чем дольше работает сотрудник, тем больше шансов повыситься в должности.

**Аттестация рабочих мест.** В 2018 г. в организации была проведена аттестация рабочих мест. Аттестация рабочих мест по условиям труда – это система анализа и оценки состояния условий труда на рабочих местах,

направленная на обеспечение безопасных условий труда, сохранения здоровья работников и предоставления социально-экономических гарантий.

Аттестация рабочих мест по условиям труда проводилась в ООО «Трилогия» с целью исполнения статьи 212 Трудового кодекса РФ для улучшения деятельности по предупреждению производственного травматизма и профессиональной заболеваемости и в соответствии со статьей 14 Федерального закона «Об основах охраны труда в РФ» с последующей сертификацией работ по охране труда[2].

Ответственность за организацию, подготовку, проведение и реализацию результатов несет директор.

Аттестации подлежали все имеющиеся в организации рабочие места. Она включала в себя комплексную оценку состояний условий труда, оценку безопасности рабочих мест и учет обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты.

Оценка условий труда осуществляется на основании измерений и комплексного анализа факторов производственной среды (замеры вредных производственных факторов, таких как микроклимат, освещенность, яркость, шум и другие) и трудового процесса.

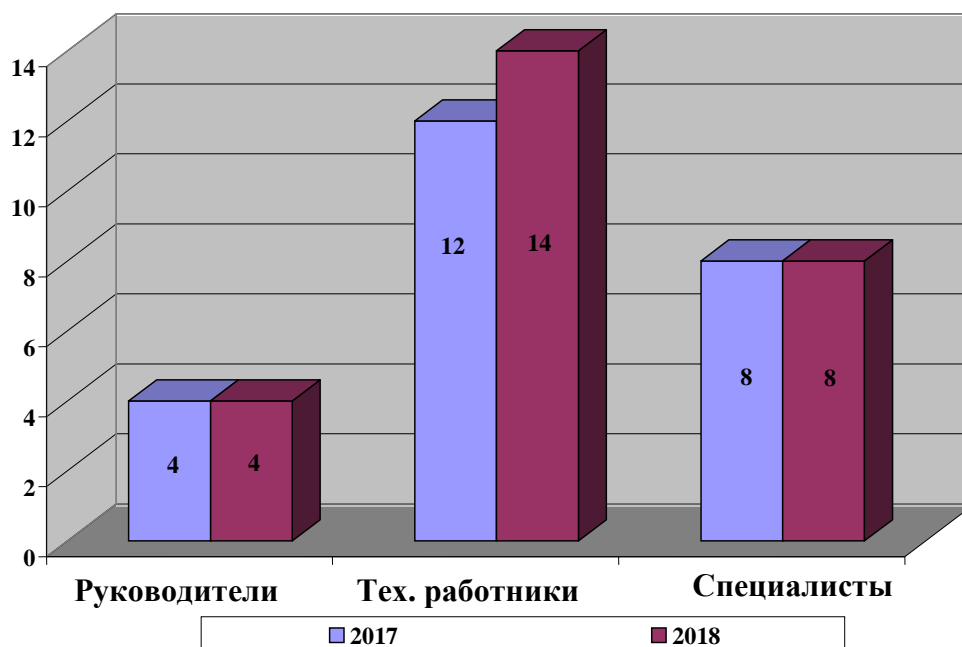
В результате проведенной аттестации проверку прошли все рабочие места по условиям труда.

Далее рассмотрим динамику численности работников ООО «Трилогия» в период с 2016-2018 гг. (таблица 9, рисунок 3).

**Таблица 9.** Динамика численности работников ООО «Трилогия»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение, чел.	Динамика, %
Общая численность персонала	28	28	30	2	108,33
из них:					
Руководители	2	2	2	0	100
Технические работники	16	16	18	2	108,33
Специалисты	8	8	8	0	100

Как свидетельствуют данные, приведенные в таблице 9 и на рисунке 3 общая численность работников ООО «Трилогия» в анализируемый период увеличилась на 2 человека, что составляет 108 %. Это говорит о том, что организация развивается и нанимает новых сотрудников.



**Рис. 3. Динамика численности сотрудников ООО «Трилогия»**

Рассмотрим движение кадров в ООО «Трилогия» в период с 2016-2018 гг., основываясь на данных, представленных в таблице 10. и на рисунке 4.

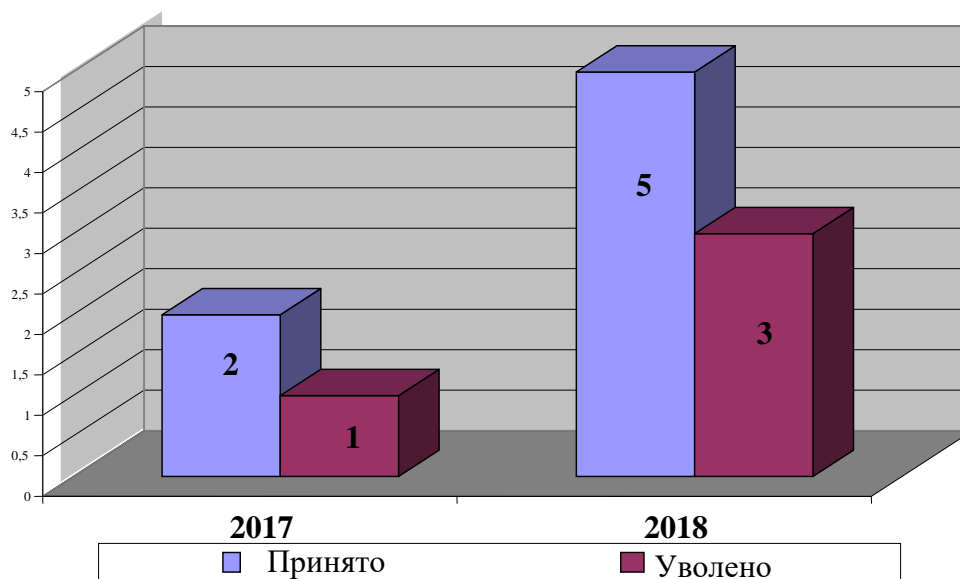
**Таблица 10. Движение кадров в ООО «Трилогия» за 2016-2018 гг.**

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Откло- нение, чел.	Динами- ка, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Общая численность персонала	28	100	28	100	30	100	2	108,33
из них:								
Принято	6	17,6	4	8,33	5	19,23	5	250
Уволено	4	12,3	2	4,17	3	11,54	4	300

Графическая интерпретация таблицы 10 представлена на рисунке 4. Как свидетельствуют данные таблицы и рисунка, в ООО «Трилогия»

количество принятых работников по годам распределилось следующим образом:

в 2016 г. было принято на работу – 6 чел. или 17,6%, в 2017 г. - 4 чел., или 16,33% к общей численности работников, в 2018 г. - 5 чел., или 19,23% к общей численности работников.



**Рис. 4. Движение кадров ООО «Трилогия»**

Таким образом, количество принятых работников увеличилось в абсолютном выражении на 3 чел., в динамике - 250%.

Количество уволенных работников в ООО «Трилогия» за период составило: в 2017 г. - 3 чел., или 16,17%, в 2018 г. - 4 чел., или 20,54% к общей численности работников. При этом разница в количестве уволенных за период составила 2 чел. (300%).

Следует отметить, что в анализируемый период увольнение всех работников происходило по собственному желанию, что было связано с переходом в аналогичную сферу деятельности на более высокооплачиваемый уровень или же в абсолютно иную сферу деятельности, что говорит о некачественном наборе и отборе персонала.

Далее дадим оценку эффективности системы управления персоналом в ООО «Трилогия».

Для оценки эффективности системы управления персоналом было



также проведено анкетирование всех работников ООО «Трилогия», в ходе которого им предлагалось оценить удовлетворенность различными трудовыми факторами (результаты анкетирования работников представлены в таблице 11).

**Таблица 11.** Удовлетворенность трудовыми факторами работников ООО «Трилогия»

<b>Наименование трудо вого фактора</b>	<b>Совершенно удовлетво рён %</b>	<b>Удовлетво рён %</b>	<b>Затрудня юсь ответить %</b>	<b>Не удовлет ворён, %</b>	<b>Совершен но не удовлетво рён, %</b>
Организация труда	8	10	45	37	7
Занимаемая должность	47	18	10	19	6
Адаптация персонала	20	25	20	25	10
Соответствие квалификации работе	55	18	8	11	8
Соответствие характера работы способностям и склонностям	10	15	25	40	10
Возможность повышения квалификации	36	41	5	14	4
Информирован ность о делах коллектива и компании	38	29	16	14	3
Бытовые условия труда	29	34	5	21	11
Режим работы	44	36	2	14	4
Заработная плата	21	45	5	17	12
Помощь и поддержка руководителя	32	41	8	16	3
Отношения с коллегами	42	37	5	9	7

Анализ результатов анкетирования показал, что, по мнению работников, большинство трудовых факторов находится в удовлетворительном состоянии. Исключением являются - организация труда, которой удовлетворены только 8% опрошенных и совершенно не удовлетворены 32% что говорит о том, что персонал подбирается неправильно, системой адаптации удовлетворены 20% работников и не удовлетворены 25%, что говорит о проблемах в системе адаптации персонала, а значит в организации ООО «Трилогия» имеются существенные проблемы, которые требуют изменений и корректировок.

Далее необходимо разобраться, кто из работников увольняется, какие должности они занимают. Проведем анализ уволившихся сотрудников по категориям в ООО «Трилогия» за 2016-2018 гг. Анализ приведен ниже в таблице 12.

**Таблица 12.** Состав работников ООО «Трилогия», уволившихся в период 2016-2018 гг., по категориям

Должность		Показатель, чел		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
Администрация	Директор	0	0	0
	Завхоз	1	0	0
	Управляющие	1	1	0
	Бухгалтер	0	0	0
	Менеджер по персоналу	0	0	0
Менеджеры по продажам		5	4	5
Грузчики		0	0	1
Рабочие		1	0	0
Охранники		0	1	0
Итого:		7	6	7

Анализ состава работников по категориям выявил, что основной процент уволившихся, как в отчетном, так и в прошлых периодах - это продавцы-консультанты.

Небольшой процент уволившихся среди обслуживающего и технического персонала, что, вероятнее всего, связано с нарушением трудовой дисциплины со стороны работников и низкой заработной платой.

С целью выявления причин текучести персонала было проведено исследование методом анкетирования (анкета представлена в приложении 3).

Предназначенная для исследования анкета была составлена в соответствии с установленными требованиями и содержит несколько видов вопросов. Ответы на предлагаемые вопросы содержат оптимальное число вариантов. Увольняющемуся работнику задаются вопросы, которые позволяют не просто выяснить причины увольнения из компании, но и понять, как он оценивает свои достижения, реализацию своих карьерных возможностей, схемы взаимодействия с сотрудниками, а также учесть пожелания и рекомендации, которые работник может дать организации, покидая ее.

Результаты анкетирования позволяют определить истинные мотивы ухода сотрудников и выявить негативные тенденции в жизни коллектива, и вовремя принять корректирующие меры.

Анализ ответов, полученных в результате анкетирования работников, уволившихся в ООО «Трилогия» в 2018 гг. позволил сделать выводы относительно структуры мотивов, влияющих на текучесть кадров. Анализ представлен в таблице 13.

**Таблица 13.** Анализ ответов анкетирования работников, мотивов уволившихся в ООО «Трилогия» в 2018 г.

<b>Причины увольнения</b>	<b>Отметили причину в качестве основной, %</b>
Неудовлетворенность условиями и организацией труда	40,0
Неудовлетворенность уровнем оплаты труда	10,0
Отсутствие перспектив карьерного роста	5,0
Неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе	25,0

Несоответствие должности	занимаемой	10,0
Личные обстоятельства	или семейные	5,0
Другие причины		5,0

Из анализа видно, что 40% работников не удовлетворены условиями и организацией труда, и что может быть вызвано на этом фоне неудовлетворенность 25% социально-психологическим климатом в коллективе.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Трилогия» было выявлено следующее:

- в организации ООО «Трилогия» отсутствуют положения о подборе и отборе персонала;
- в течении самых первых недель адаптации стажера не ведется никакая планомерная работа наставника с новым работником;
- оформление трудоустройства на работу проводится в соответствии с установленным законодательством;
- обучение персонала проводится, но только отдельной категории персонала;
- результаты аттестации используются только как формальный повод к кадровым решениям;
- все рабочие места в ООО «Трилогия» соответствуют условиям труда;
- в результате анкетирования сотрудников организации ООО «Трилогия» были выявлены проблемы в системе отбора и набора персонала, так как высокая текучесть кадров в основном связана с увольнением работников неудовлетворенных содержанием и организацией труда и уровнем заработной платы.

### 1.3. Анализ отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия»

Как считает В. В. Кафидов, «отбор персонала — мероприятия и действия, осуществляемые предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма» [5, с. 53].

По мнению же А. Я. Кибанова: «отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Набор – массовое привлечение на работу персонала в организацию» [35, с. 67].

Как считает А. П. Егоршин, профессиональный отбор кадров в организации предполагает:

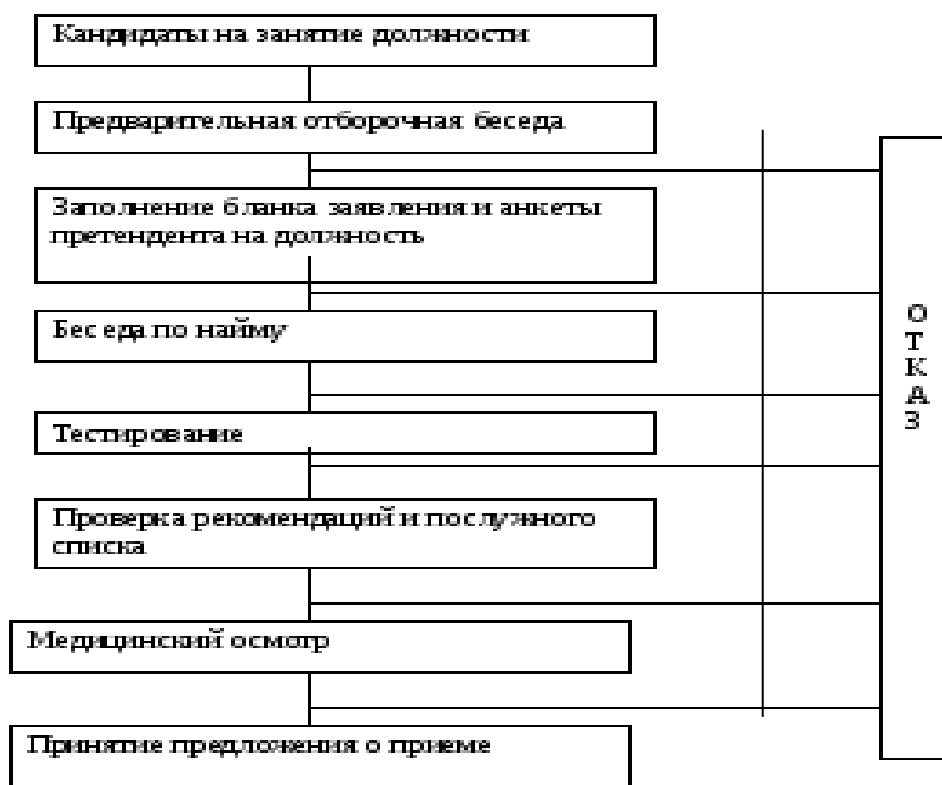
- «создание кадровой комиссии»;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособность кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора;
- оформление и сдача в отдел кадров документов кандидата» [4, с. 60].

С. К. Мордовин предлагает следующую последовательность этапов отбора персонала:

- «получение анкетных данных претендента;

- изучение его рекомендаций;
- проведение собеседования;
- проверка профессиональной пригодности, в том числе деловых и личностных качеств;
- медицинский контроль;
- решение и подготовка материалов для найма» [7, с. 42].

А. Я. Кибанов предлагает следующую последовательность этапов отбора персонала, она представлена на рисунке 6 [35, с. 50].



**Рис. 6. Этапы отбора персонала по А. Я. Кибанову**

Далее перейдем к анализу отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».

В ООО «Трилогия» директор совместно с управляющими отделов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить, далее на основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации информация передается менеджеру по персоналу.

В ООО «Трилогия» используется инструкция по проведению отбора персонала при замещении вакантной должности, которая разработана администрацией ООО «Трилогия». Алгоритм найма персонала изображен на рисунке 7.



**Рис. 7. Схема приёма на работу новых сотрудников в ООО «Трилогия»**

Наймом персонала в организации занимается менеджер по персоналу, совместно с руководителем отдела, в котором открыта вакансия. Затем она утверждается директором.

Далее целесообразно рассмотреть механизм определения будущей потребности в персонале, представленный на рисунке 8.



**Рис. 8. Планирование персонала в ООО «Трилогия»**

После того, как определена будущая потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности, поведение и т. п.), которым должны отвечать сотрудники для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест, но данный процесс не организован и происходит хаотично.

Найм персонала происходит по универсальной схеме для всех категорий работников. Для принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

1. Отборочную беседу с менеджером по персоналу.
2. Заполнение бланка заявления кандидата.
3. Заполнение анкеты (см.: Приложение 4).
4. Беседу по найму.
5. Проверку рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Прием на работу.

При этом собеседование с кандидатами на должность проводится спонтанно, вопросы заранее не подготовлены.

Далее рассмотрим этапы работы по набору и отбору кандидатов:

1. Наличие открытой вакансии.

Менеджеру по персоналу поступает заявка от директора или управляющего отделом в устной или письменной форме с примерным перечнем требований к кандидату.

2. Привлечение кандидатов.

- 1) Поиск внутри организации (внутренние источники).

Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, обращаясь к управляющим отделов с просьбой выдвинуть кандидатов и анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками:

- высвобождение персонала;



- переподготовка персонала;
- перемещение персонала с участков работы.

2) Поиск вне организации (внешний поиск):

- СМИ;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- интернет-сайты;
- знакомые работников организации.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники ООО «Трилогия» используют различные методы в зависимости от ситуации и вакантной должности.

Таким образом, совокупность источников подбора персонала в ООО «Трилогия» представлена в таблице 14.

**Таблица 14.** Источники привлечения персонала ООО «Трилогия»

Наименование источника набора персонала	Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1. СМИ	15	10	10
2. Размещение объявления в бегущей строке	25	30	25
3. Размещение объявлений о вакансии на интернет-сайтах по поиску работы	40	45	50
4. Поиск среди сотрудников организации	20	15	10
Итого:	100	100	100

Самым распространенным методом поиска в ООО «Трилогия» за все периоды является размещение объявлений о вакансии на интернет-сайтах, таких как <http://www.job.ru>, hh.ru и размещение объявления в бегущей строке, которые часто приводят к наплыву кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и

первичный отбор становится трудоемким и длительным для менеджера по персоналу. Пример типового объявления о вакансии изображен на рис. 9.

**ВАКАНСИЯ:**  
**«ПРОДАВЕЦ-КОНСУЛЬТАНТ» брендовой одежды**

**ОБЯЗАННОСТИ:**  
- консультирование клиентов,  
- подбор комплектов, работа с товаром (прием коллекции, выкладка и учет).

**ТРЕБОВАНИЯ**  
- возраст 20-28 лет, законченное образование.  
- презентабельная внешность, грамотная речь, желание работать в сфере fashion индустрии.  
- обучаемость, трудолюбие и серьезный подход к работе.

**УСЛОВИЯ РАБОТЫ:**  
- полная занятость, сменный график 3/2  
- официальное трудоустройство, соц. гарантии  
- обучение технологии продаж и работе с клиентами  
- заработная плата от 12000 руб. (премия с личных продаж + премия за качество работы с покупателями)

Резюме: по факсу 365-87-87, e-mail: [rekrut@weda.ru](mailto:rekrut@weda.ru)  
Тел 365-87-81

Если вы молоды и амбициозны, если вы хотите найти своё место в жизни и построить свою карьеру, приходите к нам, чтобы стать профессионалом!

**Рис. 9. Объявление о вакансии в ООО «Трилогия»**

По рисунку 9 видно, что в объявлении имеются основные пункты: название должности, должностные обязанности, требования к кандидату, условия работы, контактные данные работодателя, которые, несомненно, привлекут соискателей.

3. Отбор кандидатов. Менеджер сравнивает все резюме с должностными требованиями и так как требования к кандидату руководители описывают примерные, то менеджеру по персоналу приходится полагаться на собственное представление о должности

Далее проанализируем показатели эффективности различных методов привлечения персонала в ООО «Трилогия» в 2018 году, которые представлены в таблице 15.

**Таблица 15.** Эффективность различных методов набора персонала в ООО «Трилогия» в 2018 году.

Метод набора	Прямые затраты, тыс. руб.	Количество обратившихся, чел.	Косвенные затраты, тыс. руб.	Численность работников, нанятых, при использовании метода	Коэффициент качества набора
Объявления в бегущей строке	30	10	70,5	1	0,32
Объявление по радио	15	4	30,5	1	0,31
Интернет - сайты	7,2	15	65	3	0,57
Гос. центры занятости и биржи труда	11	2	23,8	0	0,31
Всего	62,2	31	180,8	5	-

К прямым затратам следует отнести затраты на рекламные объявления и публикации, оплату услуг консультационных фирм, специальных рекрутерских агентств и других агентств по трудоустройству (включая центры занятости и биржи труда), плату за пользование интернетом и т. д.

К косвенным затратам относятся затраты на процедуры подбора и отбора персонала, затраты на первичную адаптацию работников, подготовку к участию в производственном процессе, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, затраты на заработную плату менеджера по персоналу. Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу.

Исходя из данных таблицы 15 можно сделать вывод о том, что наиболее экономичным методом набора персонала в условиях ООО «Трилогия» является размещение объявлений на интернет-сайтах, тем не менее косвенные затраты будут довольно высокими. Это обуславливается

тем, что поток обратившихся довольно большой и практически все кандидаты по итогам отбора и подбора отсеиваются, но все же количество нанятых работников с помощью данного метода превышает количество нанятых работников с помощью остальных методов.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Согласно трудам Масловой В. М. - задача первичного отбора и оценки состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе проводятся индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами[38, с. 259].

На основе собеседований с директором или управляющим отдела выбирают кандидата, который наиболее подходит для должности.

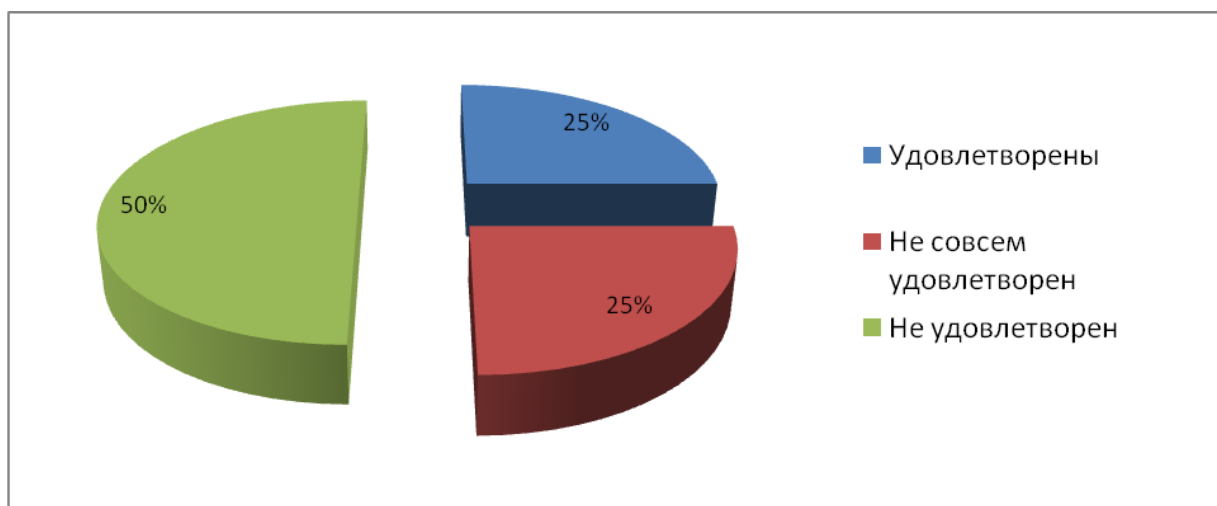
Далее выбранного кандидата принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

В данный момент подбор персонала для ООО «Трилогия» актуален, так как организация расширяется, открываются новые магазины, для обслуживания которых требуются новые сотрудники. Самые распространенные вакансии – менеджеры по продажам, поскольку специалисты данного профиля составляют основу персонала магазина.

При отборе и оценке кандидатов для работы в магазине проводится два этапа собеседования с менеджером по персоналу и директором или управляющим. Первое отборочное собеседование носит неформальный характер и длится примерно 15 минут. В ходе собеседования выясняются личные данные кандидата, опыт его работы, причину увольнения с

последнего места работы. Особое внимание уделяется внешнему виду претендента и умению грамотно и дружелюбно общаться. Так же проводится анкетирование заявителей (образец анкеты представлен в приложении 4). Рекомендации с предыдущего места работы не требуются. Изредка менеджер по персоналу звонит на предыдущее место работы соискателя для выяснения его характеристик. По результатам собеседования по найму принимается решение о выходе сотрудника на работу или в отказе ему.

Для получения более точных данных о качестве закрытых вакансий, была разработана анкета на удовлетворенность руководителей отделов отбором и наймом персонала и принятыми сотрудниками, состоящую из 15 вопросов. Были опрошены 4 человека, анализ результатов представлен на рисунке 10.



**Рис. 10. Уровень удовлетворенности руководителей отбором, набором и наймом персонала, чел.**

Из данных рисунка 10, можно сделать вывод, что только 25% опрошенных удовлетворены качеством закрытых вакансий, половина опрошенных не удовлетворены новыми сотрудниками, потому что, они не достаточно обладают нужными знаниями, навыками и качествами.

Недостатки в действующей системе найма персонала:

1. Основу отбора претендентов на вакантную должность составляет собеседование, но оно происходит спонтанно, вопросы к кандидату заранее не подготовлены.

2. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы.

3. Следует отметить и тот факт, что в 2018 году по сравнению с предыдущим годом увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, но этот рост был незначительным.

4. В условиях ООО «Трилогия» 17% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, это говорит о том, что отбор и подбор персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках.

5. Не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребности в персонале.

6. Следует также отметить и тот факт, что самый распространенный метод привлечения соискателей – это размещение объявлений на интернет-сайтах. С помощью данного метода привлекается наибольшее число соискателей, но в тоже время и отсеивается не мало. Это говорит о том, что данный метод отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

7. Также на начальном этапе подбора не составляется карта компетенций или квалификационная карта, что усложняет работу менеджера по персоналу, и он подбирает претендента на должность исходя из своих личных представлений о будущем работнике.

Из всего вышеперечисленного выделим основные проблемы в отборе и наборе персонала ООО «Трилогия»:

- 1) Процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.
- 2) Отсутствуют критерии отбора и набора персонала в организацию ООО «Трилогия»
- 3) Отсутствует последовательность этапов отбора персонала.

Таким образом, действующая система отбора и набора персонала в ООО «Трилогия» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников.

### **Выводы по 1 главе**

Охарактеризовав организацию ООО «Трилогия» выяснилось, что данная фирма специализируется на розничной торговле брендовой одеждой, основана организация в 2005 году. Среднесписочная численность работников на 2018 год составила 29 работников. На фирме больше половины работников – женщины, это связано со спецификой деятельности организации. Так же можно сделать вывод, что структура организации – линейно-функциональная и обязанности по управлению персоналом и организацией в целом возлагаются на директора, помощниками служат менеджер по персоналу, завхоз и управляющие отделов. Уровень среднего специального образования сотрудников вполне соответствует предъявляемым требованиям.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Трилогия» было выявлено следующее:

- в организации ООО «Трилогия» отсутствуют положения об отборе персонала, адаптации новичков, обучении персонала;
- оформление трудоустройства на работу проводится в соответствии с установленным законодательством;

- обучение персонала проводится, но только отдельной категории персонала;

- результаты аттестации используются только как формальный повод к кадровым решениям;

- все рабочие места в ООО «Трилогия» соответствуют условиям труда;

- в результате анкетирования сотрудников организации ООО «Трилогия» были выявлены проблемы в системе отбора и набора персонала. Выяснилось, что уволившиеся – продавцы-консультанты, на должность которых, некорректно подбирается персонал.

Из анализа отбора и набора персонала в ООО «Трилогия» было установлено следующее:

1. Основу отбора претендентов на вакантную должность составляет собеседование, но оно происходит спонтанно, вопросы к кандидату заранее не подготовлены.

2. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы.

3. Следует отметить и тот факт, что в 2018 году по сравнению с предыдущим годом увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, но этот рост был незначительным.

4. В условиях ООО «Трилогия» 17% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, это говорит о том, что отбор и подбор персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках.

5. Не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребности в персонале.

6. Следует также отметить и тот факт, что самый распространенный метод привлечения соискателей – это размещение объявлений на интернет-



сайтах. С помощью данного метода привлекается наибольшее число соискателей, но в тоже время и отсеивается не мало. Это говорит о том, что данный метод отбора персонала является лишь причиной текучки кадров, что, несомненно, отрицательно сказывается на работе всей компании.

7. Также на начальном этапе подбора не составляется карта компетенций или квалификационная карта, что усложняет работу менеджера по персоналу, и он подбирает претендента на должность исходя из своих личных представлений о будущем работнике.

Из всего вышеперечисленного были выделены основные проблемы в отборе и наборе персонала ООО «Трилогия»:

- 1) Набор персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.
- 2) Отобранные кандидаты в большинстве случаев не обладают нужными качествами и умениями.
- 3) Отсутствует четкая последовательность проведения этапов отбора персонала.

Таким образом, действующий отбор и набор персонала в ООО «Трилогия» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит повысить эффективность найма работников и функционирования организации в целом.

Во второй главе мы попытаемся разработать некоторые возможные мероприятия, направленные на улучшение отбора и набора персонала в ООО «Трилогия».

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТРИЛОГИЯ»**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия»**

По результатам анкетирования персонала и проведенных исследований были выявлены следующие проблемы в процессе отбора и набора персонала:

- 1) Набор персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребности в персонале.
- 2) Отобранные сотрудники в большинстве случаев не обладают нужными качествами и умениями.
- 3) Отсутствует четкая последовательность проведения этапов отбора персонала.

Для совершенствования набора и отбора персонала в ООО «Трилогия» были предложены следующие мероприятия:

- 1) Разработка положения о подборе и отборе персонала.
- 2) Разработка алгоритма последовательности этапов отбора и набора персонала.
- 3) Разработка критериев отбора и набора персонала (карты компетенций).

Данные о мероприятиях по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия», сроки внедрения мероприятий, все возможные затраты и кто этим будет заниматься, представлены в таблице 16.

**Таблица 16.** Мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала

<b>Проблемы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственные лица</b>	<b>Сроки</b>	<b>Затраты</b>
Набор персонала в организации осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале	Разработка положения о подборе и отборе персонала	Менеджер по персоналу, директор	1 месяц	5410 руб. ( 300 руб. – канцелярские принадлежности, 2850 руб. премиальные, 300 руб. – пользование интернет ресурсами, 960 руб. – оплата менеджера по персоналу за потраченные часы (1 час - 120 руб. * 8 часов)
Отобранные сотрудники в большинстве случаев не обладают нужными качествами и умениями	Разработка критериев отбора и набора персонала (карты компетенций)	Менеджер по персоналу	2-3 недели	5450 руб. ( 300 руб. – канцелярские принадлежности 2850 руб. – премиальные, 300 руб. – пользование интернет ресурсами, 960 руб. – оплата менеджера по персоналу за потраченные часы ( 1 час – 120 руб.*8 часов ))

Отсутствует четкая последовательность проведения этапов отбора персонала	Разработать алгоритм последовательности этапов отбора персонала	Менеджер по персоналу	2-3 недели	6600 руб. ( 250 руб. – канцелярские принадлежности, 300 руб.- пользование интернет ресурсами, 2850 руб. – премиальные, 1200 руб. – оплата менеджера по персоналу за потраченные часы ( 1 час 120 руб. * 10 часов )
--	---	-----------------------	------------	--

Посредством решения указанных задач организация выйдет на такой уровень функционирования, что сможет оказывать положительное влияние на достижение экономических и коммерческих целей организации. Срок разработки проекта составляет 1-2 месяца, источниками финансирования будут служить собственные средства организации. Ожидаемые результаты будут отражены в таблице 17.

**Таблица 17.** Ожидаемые результаты от внедрения мероприятий в ООО «Трилогия»

<b>Экономический эффект</b>	<b>Социальный эффект</b>	<b>Затраты</b>
Снижение затрат на привлечение кадров	Подбор продуктивных сотрудников, улучшение микроклимата в коллективе, повышение лояльности компании, снижение текучести кадров, снижение риска возникновения конфликтных ситуаций.	Затраты на оплату труда менеджера по персоналу, предположительно, в виде единовременной премии в размере 50% оклада. Плюс затраты на канцелярские принадлежности и пр.

1) Разработка положения об отборе и подборе персонала в ООО «Трилогия». Положение необходимо для формализации подхода к найму персонала. Как и любой документ, Положение о подборе и отборе персонала должно быть согласовано с другими подразделениями, утверждено руководителем компании и доведено до сведения всех участников этого процесса.

Положение разрабатывалось по следующему плану:

#### 1. Общие положения

Указываются:

- назначение документа;
- основные цели (например, привлечение специалистов высокой квалификации);
- решаемые задачи (оценка, отбор кандидатов и др.).

#### 2. Технология подбора персонала

Перечисляются все элементы процедуры заполнения вакансии от поступления заявки на подбор сотрудника до принятия решения о найме. Указываются этапы, используемые процедуры и сроки подбора. Обязательным условием является наличие регламентов по данной процедуре

#### 3. Должности сотрудников, ответственных за подбор персонала

Подбор персонала осуществляется, как правило, при взаимодействии:

- менеджера по персоналу;
- руководителей структурных подразделений, где имеются вакансии;
- психолога (если такая должность предусмотрена).

Каждый из них отвечает за определенный этап работы в рамках своей компетенции.

#### 4. Контроль и ответственность

Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных положением процедур поиска и отбора несет директор по персоналу

Предлагаемый вариант Положения о подборе и отборе персонала в ООО «Трилогия» представлен в приложении 6. Данное Положение является

регламентирующим документом, оно позволяет установить порядок подбора и отбора кандидатов. Урегулировать острые углы между заказчиком и менеджером по персоналу (чаще всего это сроки закрытия заявки).  
Определить и закрепить зоны ответственности.

2) Разработка критериев отбора и набора персонала (карты компетенций)

Как уже было сказано, в организации при отборе персонала не составляется карта компетенций для должности, на которую будет отбираться персонал. Поиск кандидата строится на субъективном мнении менеджера по персоналу, так как заявка на подбор персонала составляется некорректно. Поэтому необходима разработка бланка с методическими указаниями к составлению карты компетенций и разработка карты компетенций составленной по данной методике для самой распространенной вакансии в ООО «Трилогия» (бланк с методическими указаниями к составлению карты компетенций представлен в приложении 5).

Методика к составлению карты компетенций для кандидата состоит из следующих пунктов:

1. Название должности.
2. Формулировка продукта труда будущего сотрудника.
3. Описание обязанностей данного сотрудника.
4. Какие проблемы решит наем данного сотрудника.
5. Перечисление личностных качеств будущего сотрудника.
6. Как будет проводиться оценивание кандидатов.
7. Описание проблем, которые могут возникнуть на этой должности.
8. Определение того, обязательен ли кандидату прошлый опыт работы.
9. Выяснение того, будет ли будущий сотрудник отвечать за какую-либо группу людей.
10. Описание условий работы, обязанностей, начисления заработной платы.
11. Обозначение требования к кандидату.

Карта компетенций для должности «продавец-консультант» представлена в приложении 7.

Плюсы данного мероприятия:

- четкое представление «нужного» сотрудника для организации и должности;
  - сокращение временных затрат на поиски неизвестного;
  - сокращение текучести кадров «так как есть представление о нужном кандидате»;
  - низкие финансовые затраты на разработку данного мероприятия.
- 3) Разработка алгоритма последовательности этапов отбора и набора персонала.

Согласно А.Я. Кибанову качественный отбор кандидатов содержит следующую последовательность этапов:

1. Предварительная отборочная беседа с кандидатами.
2. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
3. Собеседование.
4. Тестирование.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие предложения о найме [146, с. 50].

#### **Предварительная отборочная беседа с кандидатами.**

На данном этапе отбора выясняется уровень образования претендента, оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Далее заявитель направляется на следующий этап отбора.

#### **Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.**

Анкетирование является важной процедурой оценки и отбора кандидатов.

На данном этапе выясняется следующее:

- 1) соответствие уровня образования кандидата требуемому уровню;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;

- 3) готовность к выполнению дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);
- 4) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Анкета, используемая при отборе персонала в ООО «Трилогия» представлена в приложении 3.

### **Собеседование.**

Структурированное собеседование обеспечивает более объективный отбор и равенство условий. Если всем кандидатам предлагаются одни и те же вопросы в одной и той же последовательности, то легче будет и сравнивать кандидатов. Также стоит учесть тот факт, что в ООО «Трилогия» основной подбор будет идти на должность продавца-консультанта.

Прежде всего, нужно определить, какие именно качества являются наиболее важными для сферы работы в ООО «Трилогия»:

- образование;
- уровень знаний в профессиональной области;
- опыт работы по специальности;
- коммуникабельность, умение общаться и находить подход к людям;
- общий интеллектуальный уровень;
- стрессоустойчивость и выносливость.

Что стоит выяснить:

Почему кандидат все-таки оставил прежнюю работу; не были ли нарушены кандидатом условия договора?

Реальная причина, по которой он хочет получить данную работу.

Составим список вопросов:

1. Расскажите немного о себе.
2. Ваше образование и опыт работы
3. Почему Вы ушли с предыдущей работы?



4. Причины смены работы, как вы объясняете свои переходы с одной работы на другую?

5. Каковы Ваши сильные стороны? Каковы Ваши слабые стороны?

6. Почему вы хотите работать в нашей организации?

7. Есть ли опыт работы в сфере продаж?

8. На какую зарплату Вы рассчитываете?

9. В какие сроки могли бы приступить к новой работе?

10. Как вы относитесь к деловым поездкам и командировкам?

11. Как вы относитесь к работе в сверхурочное время?

12. Есть ли вопросы у Вас?

Вопросы учитывают профиль, сферу работ, что необходимо для подбора наиболее опытного и квалифицированного работника.

#### **Тестирование.**

Тестирование заявителей возможно, но только при наличии в организации психолога. В организации ООО «Трилогия» психолог отсутствует.

#### **Проверка рекомендаций и послужного списка.**

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора можно попросить кандидата предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

#### **Медицинский осмотр.**

Наиболее подходящие кандидаты должны предоставить справку о состоянии здоровья. Это нужно для того, чтобы:

- в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния кандидата в момент найма;
- необходимо предотвратить наем переносчика заразных болезней.

#### **Принятие решения о найме.**

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия»**

Для того, чтобы система управления персоналом эффективно функционировала нужно иметь своевременно и в достаточном количестве необходимые ресурсы.

Ресурсное обеспечение управления персоналом представлено нормативно правовой и информационной базой, научно-методическим, кадровым, материально-техническим и финансовым обеспечением.

Процесс оформления трудовых отношений протекает без нарушения таких статей Трудового кодекса РФ как:

- ст. 18-19 г. 2 «о возникновении трудовых отношений» и ст. 21 г. 2 «о правах и обязанностях работника»;

- ст. 57 г. 10 «о содержании трудового договора» и ст. 58-59 г. 10 «о сроках трудового договора»; - ст. 64-65 г. 11 «о условиях заключения трудового договора и предъявляемых документах» и ст. 68 г. 11 «об оформлении приема на работу».

В организации имеются следующие нормативные документы:

- по учету кадров: Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу; Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу; Личная карточка работника; Штатное расписание; Приказ о предоставлении отпуска работнику; График отпусков; Приказ о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками; Приказ о поощрении работника.

- по учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда: табель учета рабочего времени и расчета заработной платы; табель учета использования рабочего времени.

Характеристики документов обязательных в кадровой службе: штатное расписание, график отпусков, приказы по основной деятельности, по

личному составу; правила внутреннего распорядка, положение о защите персональных данных работника, инструкции по охране труда, трудовые договоры; трудовая книжка, журнал учета прохождения инструктажей по охране труда. Документы, которые могут стать обязательными: Должностная инструкция; Положение по оплате труда и материальном стимулировании; график сменности; Положение по охране коммерческой тайны; Договор о коллективной материальной ответственности; Договор о полной материальной ответственности; Коллективный договор.

Организация процесса адаптации персонала в первую очередь основывается на нормах Трудового кодекса Российской Федерации. Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» в разделе прав содержит следующие положения, обосновывающие профессиональную адаптацию.

Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» в разделе обязанностей содержит следующие обоснования адаптации персонала:

- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Для практического применения предложенного проекта необходимо правовое обеспечение мероприятий, то есть разработка нормативных локальных документов. Для реализации проектных мероприятий было разработано Положение о наборе и отборе персонала, бланк с методическими рекомендациями к составлению карты компетенций к вакантной должности.

### 2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия»

Рассчитаем социально-экономическую эффективность предложенного проекта по совершенствованию отбора и набора персонала в ООО «Трилогия».

Расчет стоимости проекта складывается из следующих затрат:

- А) единовременные;
- Б) текущие.

К единовременным затратам относятся расходы, которые компания понесет на этапе разработки и планирования проекта, такие как: оплата труда участников проекта, затраты на поиск информации, печатной продукции (раздаточные материал и т.д.).

Текущие затраты предполагают расходы на поиск и отбор кандидатов, которые учитываются ежемесячно.

Общий объем текущих затрат определяется исходя из стоимости подбора каждого сотрудника и планируемой годовой потребности в персонале [7; с. 154].

Для расчета стоимости проекта для начала рассчитаем затраты на привлечение кандидатов на вакансию продавца-консультанта. Расчет представлен в таблице 18.

**Таблица 18.** Затраты на привлечение кандидатов на вакансию продавца-консультанта (руб.).

Вакансия продавца-консультанта	100 руб. – объявления в газете, 200 руб. – размещение на сайтах, в бегущей строке – 1500 руб., 120 руб. – один час работ менеджера по персоналу * 3 часа (время отбора кандидатов) = 2160 руб.
--------------------------------	--

Далее рассчитаем остальные единовременные и текущие расходы на внедрение предложенных мероприятий. Расчеты представлены в таблице 19.

**Таблица 19.** Расчет единовременных и текущих затрат на внедрение предложенных мероприятий (руб.)

<b>Единовременные затраты</b>	<b>Стоимость, руб.</b>
Поиск необходимой информации в интернете	80
Премиальные выплаты (1 чел.)	8500
Печатная продукция	900
Всего:	9480
<b>Текущие затраты:</b>	
Привлечение кандидатов	2160
Набор и отбор кандидатов	8500
Итого:	20140

Таким образом, затраты на проект составляют 20140 руб. Для принятия управленческого решения о начале внедрения проекта необходимо рассчитать показатели экономической эффективности. Для этого сравним затраты на отбор и набор персонала в настоящее время с предполагаемыми затратами на отбор и набор персонала после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию отбора и набора. Стоимость найма одного работника в настоящее время складывается из следующих величин: стоимость привлечения кандидата 2160 руб., стоимость потраченного времени на отбор кандидата составляет примерно 8500 руб. Итого 10660 руб. тратится на найм одного сотрудника. В месяц благодаря неэффективному отбору кандидатов и текучести кадров, на должность продавца-консультанта открыто 2-4 вакансии, возьмем значение 3, следовательно,  $10660 \cdot 3 = 31980$  руб. Рассчитаем затраты на 1 год, учитывая, что после качественного отбора и найма сотрудников потребность в таком количестве снизится, т.е. даже если каждый месяц открытых вакансий будет на одну меньше, то будет возможным произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Расчеты экономической эффективности предложенных мероприятий представлены в таблице 20.

**Таблица 20.** Расчет экономической эффективности после внедрения предложенных мероприятий на 1 год (руб.)

Период, мес.	Расходы на отбор и набор персонала, исходя из существующих затрат на закрытие двух вакансий, руб.	Планируемые расходы на реализацию отбора персонала, руб.
Январь	31980	21320
Февраль	31980	21320
Март	31980	21320
Апрель	31980	21320
Май	31980	21320
Июнь	31980	21320
Июль	31980	21320
Август	31980	21320
Сентябрь	31980	21320
Октябрь	31980	21320
Ноябрь	31980	21320
Декабрь	31980	21320
Итого:	383760	255840

Проект направлен в первую очередь на привлечение нужных работников и на экономию средств, при осуществлении отбора и набора персонала в ООО «Трилогия». Поэтому сравним затраты на отбор и набор для закрытия двух вакансий в настоящее время, планирую расходы в будущем при заданной потребности в персонале с расходами на подбор персонала после разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию отбора персонала. При распределении затрат по месяцам руководствовались мнением экспертной группы, состоящей из директора, менеджера по персоналу и бухгалтера ООО «Трилогия».

$383760 - 255840 = 127920$  руб. – экономическая выгода после внедрения предложенных мероприятий очевидна, следовательно, предложенные мероприятия экономически эффективны и существенно снизят расходы организации на отбор и набор персонала и улучшат обстановку в целом.

Социальный эффект предлагаемых мероприятий предполагает:

- подбор продуктивных сотрудников;

- улучшение микроклимата в коллективе;
- повышение лояльности к компании;
- снижение текучести кадров;
- снижение риска возникновения конфликтных ситуаций.

## **Выводы по 2 главе**

Для совершенствования отбора и набора персонала были разработаны и предложены мероприятия, способствующие устранению определенных проблем в имеющемся отборе и наборе персонала в организации ООО «Трилогия».

В процессе отбора и набора персонала были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствует положение о подборе и отборе персонала.
2. Вновь приходящие сотрудники зачастую не обладают подходящими качествами, умениями и навыками, а значит, отсутствует карта компетенций.
3. Не используется четкая последовательность этапов отбора и набора персонала.

Для устранения вышеперечисленных проблем были разработаны и предложены следующие мероприятия:

- 1) разработка положения об отборе и наборе персонала;
- 2) разработка алгоритма последовательности этапов отбора и набора персонала;
- 3) разработка критериев отбора и набора персонала (карты компетенций).

Затраты на данные мероприятия составили 20140 рублей.

Также были произведены расчеты социальной и экономической эффективности мероприятий. Из расчетов, было выявлено, что через год после их внедрения снизятся расходы фирмы на отбор и набор персонала на 127920 руб., снизится текучесть кадров и, соответственно, качественно подобранный эффективный персонал будет способствовать развитию организации и достижению ей поставленных целей и задач.

Совершенствование системы отбора и набора персонала будет способствовать привлечению к работе более эффективных сотрудников, что повлияет на повышение эффективности работы всей организации в целом.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления, в результате избавления от повторяющихся функций, траты времени на придумывание недостающей документации.

Социальный эффект предлагаемых мероприятий предполагает: подбор продуктивных сотрудников; улучшение микроклимата в коллективе; повышение лояльности компании; снижение текучести кадров.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**



Целью работы было проанализировать отбор и набор персонала в ООО «Трилогия» и разработать мероприятия по их совершенствованию.

Для достижения первой задачи исследования был проведен теоретический анализ литературных источников по теме отбора и набора персонала, в ходе которого, было выявлено, что отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Набор персонала – это массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию.

Для достижения второй задачи исследования была представлена характеристика организации ООО «Трилогия». Данная фирма специализируется на розничной торговле брендовой одеждой, основана организация в 2005 году. Среднесписочная численность работников на 2018 год составила 29 работников. На фирме больше половины работников – женщины, это связано со спецификой деятельности организации. Так же можно сделать вывод, что структура организации – линейно-функциональная и обязанности по управлению персоналом и организацией в целом возлагаются на директора, помощниками являются менеджер по персоналу, завхоз и управляющие отделов. Уровень среднего специального образования сотрудников вполне соответствует предъявляемым требованиям.

Для достижения третьей задачи исследования была проанализирована система управления персоналом и процесс отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия». В результате анализа было выявлено следующее:

- оформление трудоустройства на работу проводится в соответствии с установленным законодательством;
- обучение персонала проводится, но только отдельной категории персонала;
- результаты аттестации используются только как формальный повод к кадровым решениям;

- все рабочие места в ООО «Трилогия» соответствуют условиям труда;
- в результате анкетирования сотрудников организации ООО «Трилогия» были выявлены проблемы в системе отбора и набора персонала, так как высокая текучесть кадров в основном связана с увольнениями работников неудовлетворенных содержанием и организацией труда и уровнем заработной платы;

- в организации ООО «Трилогия» отсутствуют положения о наборе и отборе персонала, адаптации новичков, обучении, что говорит о нерегламентированности и формальности данных процессов;

- в течение первых недель адаптации стажера не ведется никакая планомерная работа наставника с новым работником;

- в результате анкетирования сотрудников организации ООО «Трилогия» были выявлены проблемы в системе отбора и набора персонала. Выяснилось, что уволившиеся – продавцы-консультанты, на должность которых, некорректно подбирается персонал.

Из анализа отбора и набора персонала в ООО «Трилогия» было выявлено следующее:

1. Основу отбора претендентов на вакантную должность составляет собеседование, но оно происходит спонтанно, вопросы к кандидату заранее не подготовлены.

2. В качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы.

3. Следует отметить и тот факт, что в 2018 году по сравнению с предыдущим годом увеличился удельный вес специалистов, имеющих незаконченное высшее и высшее образование, но этот рост был незначительным.

4. В условиях ООО «Трилогия» 17% от общей среднесписочной численности работников, не соответствуют требованиям, предъявляемым к ним, это говорит о том, что отбор и подбор персонала имеет явные недостатки и нуждается в определенного рода корректировках.

5. Не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребности в персонале.

6. Следует также отметить и тот факт, что самый распространенный метод привлечения соискателей – это размещение объявлений на интернет-сайтах. С помощью данного метода привлекается наибольшее число соискателей, но в тоже время и отсеивается не мало. Это говорит о том, что данный метод отбора персонала является лишь причиной текучки кадров.

7. Также на начальном этапе подбора не составляется карта компетенций или квалификационная карта, что усложняет работу менеджера по персоналу, и он подбирает претендента на должность исходя из своих личных представлений о будущем работнике.

Из всего вышеперечисленного были выделены основные проблемы в отборе и наборе персонала в ООО «Трилогия»:

1. Процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.
2. Отсутствуют критерии отбора и набора персонала в организацию ООО «Трилогия»
3. Отсутствует последовательность этапов отбора персонала.

Для достижения четвертой задачи исследование были предложены следующие мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала в организации ООО «Трилогия».

- 1) Разработка положение об отборе и наборе персонала.
- 2) Разработка алгоритма последовательности этапов отбора персонала.
- 3) Разработка критериев отбора и набора персонала (карты компетенций).

Для достижения пятой задачи исследования была обоснована социально-экономическая эффективность предложенных мероприятия.

Затраты на данные мероприятия составили 20160 рублей.

Из расчетов, было выявлено, что через год после их внедрения снизятся расходы фирмы на отбор и набор персонала на 127920 руб., снизится текучесть кадров и, соответственно, качественно подобранный эффективный персонал будет способствовать развитию организации и достижению ей поставленных целей и задач.

Социальный эффект предлагаемых мероприятий предполагает:

- подбор продуктивных сотрудников;
- улучшение микроклимата в коллективе;
- повышение лояльности к компании;
- снижение текучести кадров;
- снижение риска возникновения конфликтных ситуаций.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017), КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
5. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
6. Александрова Н.А, Васильцова Л.И, Фатеева Н.Б. Учебное пособие «Основы кадровой политики и кадрового планирования» Екатеринбург: Уральское аграрное издательство, 2014. – 228 с.
7. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: «Дело и сервис», 2017. – 256 с.
8. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018. – 421с.
10. Баранецкий В. Новый способ оценки и аттестации бухгалтеров // Кадровое дело. – 2015. – № 11. – С. 34–37
11. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции // Кадровый менеджмент. – 2015. – № 6. – С. 38–39
12. Белбин М. Профессионал еще не значит эффективный сотрудник. Какие игроки нужны в команде? // Кадровое дело. – 2015. - № 6. – С. 41-42

13. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. – М.: Экономика, 2018. –298 с.
14. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.-спец. Учеб. заведений. – М.: Элит, 2017. – 304 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2008. –541 с.
16. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути достижения стратегических целей компании // Управление персоналом.– 2018. – № 14. – С. 31–33
17. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт зарубежных стран). - М.: Финансы и статистика. 2018. – 326 с.
18. Валинуров И. В. Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших. – Спб.: Феникс, 2014. – 314 с.
19. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: Гиппо, 2013. – 202 с.
20. Вензенко И.Б. Все о работе директора по кадрам: Лучшие кадровые решения. – Нск.: Интер, 2012. – 252 с.
21. Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. – Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. – 204 с.
22. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2014. – 322 с.
23. Виханский О.С. А.И. Менеджмент. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2015. – 410 с.
24. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие / Л.Д. Гительман. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 502 с.
25. Дафт Р. Менеджмент. 10-е издание. / Р. Дафт. – Спб.: Питер, 2015. – 656 с.
26. Джоан М. Что такое менеджмент? / М. Джоан. – Вильямс,

2015. – 272 с.

27. Долгополова И.В. К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом / И.В. Долгополова // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. – № 2. – С.154–162.

28. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА – М, 2015. – 352 с.

29. Жариков В. В. Инновационные технологии отбора персонала / В. В. Жариков, М. А. Лыжникова // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 21. – С. 71 – 79.

30. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев. – М.: Экономист, 2014. – 416 с.

31. Иванова Т. Ю. Иерархия и сеть в менеджменте / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – Ульяновск: УлГУ, 2015. – 279 с.

32. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.

33. Кафидов В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2014. – 208 с.

34. Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализации // Учебное пособие. М.: Инфра–М, 2009. – 301 с.

35. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С.32–43.

36. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом // Учебное пособие. – 2005. – 304с.

37. Колесов Д. Оценка объекта: черты, свойства, качества // Методология и история психологии [Электронный ресурс]: от 06.03.2006.

№1.: URL: [http://rl-online.ru/articles/rl01\\_99/504.html](http://rl-online.ru/articles/rl01_99/504.html) (дата обращения: 10.05.2017).

38. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2015. – 416 с.

39. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт – Москва, 2012. – 492 с.

40. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, А. Майкл, Х. Франклин. – М.: Вильямс, 2014. – 672 с.

41. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра – М., 2014. – 560 с.

42. Минько Э.В. Менеджмент качества / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Инфра-М, 2013. – 272 с.

43. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – «Питер», 2007. – 304 с.

44. О'Нил Д. Интервью при отборе. 58 вопросов из практики крупнейших компаний мира. – М.: Карьера Пресс, 2013. – 132 с.

45. Отбор персонала [Электронный ресурс] / URL: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Otbor-personala.php>, свободный. Загл.с экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 12.12.2016 г.

46. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. – М.: Наука, 2013. – 200 с.

47. Петрова Г.Р. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. – Сбп.: Альпина Пабlishер, 2013. – 166 с.

48. Современные методы подбора персонала: мобильный рекрутинг и рекрутинг через социальные сети [Электронный ресурс] / А. В. Рябова // (дата обращения 09.04.2017).

49. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: КноРус, 2014. – 624 с.



50. Ушаков Д. Гришун Е. Современные технологии и проблема объективности психологического тестирования // [www.nextevent.ru](http://www.nextevent.ru) (дата обращения: 28.04.2017).

51. Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №1. – С. 46–61.

52. Шерина К.Б. Организационно—управленческие инновации ПАО «Сбербанк», как конкурентное преимущество в условиях глобальной экономики / К.Б. Шерина, Т.В. Калашникова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2015. – №22. – С.177–179.

53. Экономическая эффективность системы подбора персонала [Электронный ресурс] / doi: <http://www.cfin.ru/management/people/turnover.shtml>, свободный. Загл. С экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 26.02.2016 г.

# Штатное расписание ООО «Трилогия» за 2018 гг.

Общество с ограниченной ответственностью "Трилогия" Форма по ОКЗД 0301017  
по ОКПО 20870298

## ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
1	15.12.2016

## УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации  
от "15" декабря 2016 года № 1  
штат в количестве 30 единиц

на 1 год с "01" января 2017 г.

Структурное подразделение наименование	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб. с учетом Уральского коэффициента	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4	Примечание
				За выполнение плана				
1	3	4	5	7			9	10
Администрация	директор	1	20000				20000	
Администрация	заместитель директора	1,0	18 000,00				18 000,00	
Отдел кадров	менеджер по персоналу	1,0	17 000,00				17 000,00	
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1	15 000,00				15 000,00	
Marella	VIP- продавцы	2	12 500,00				25 000,00	
Marella	руководитель отдела	1	13 500,00				13 500,00	
Marina Rinaldi	VIP- продавцы и продавцы	2	12 500,00		1000		25 000,00	
Marina Rinaldi	руководитель отдела	1	13 500,00				13 500,00	
Max Mara	VIP- продавцы	4	12 500,00				50 000,00	
Max Mara	руководитель отдела	1	13 500,00		1000		13 500,00	
Max&Co	VIP- продавцы	3	12 500,00				37 500,00	
Max&Co	руководитель отдела	1	13 500,00				13 500,00	
Торговая галерея	продавцы-консультанты	5	11 000,00				55 000,00	
Обслуживающий персонал	грузчики	1	10 000,00				10 000,00	
Обслуживающий персонал	работчие	1	10 000,00				10 000,00	
Обслуживающий персонал	уборщицы	2	8 500,00				17 000,00	
Охрана труда	охранники	4	8 500,00				34 000,00	
Итого по листу		30					387 500,00	
Итого по документу		30					387 500,00	

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

должность

личная подпись

расшифровка подписи

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

## Должностные инструкции персонала ООО «Трилогия»

Должность	Обязанности
Продавец-консультант	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультирование покупателей;</li> <li>2. Приём и выкладка товара;</li> <li>3. Продажа товара;</li> <li>4. Ведение отчетности;</li> <li>5. Поддержание чистоты в магазине.</li> </ol>
Менеджер по персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Осуществляет подбор персонала</b></li> <li>2. Получает заявку, согласовывает действия по подбору с линейным руководителем, подавшим заявку.</li> <li>3. Проводит все мероприятия для организации потока кандидатов через Интернет, СМИ, отслеживает оплату за эти услуг.</li> <li>4. Осуществляет отбор кандидатов на основании существующей базы, по поступившим резюме, на основании телефонных собеседований.</li> <li>5. Проводит первичные собеседования с кандидатами на работу.</li> <li>6. Производит сбор рекомендаций и характеристик на кандидатов.</li> <li>7. Организует собеседования и представляет отобранных кандидатов с руководителями управлений.</li> <li><b>2. Организует и проводит оценку</b></li> <li>2.1. Принимает заявку на проведение оценки (соответствие занимаемой должности, определение необходимых направлений в обучении, определение резерва на руководящие должности).</li> <li>2.2. Определяет и выбирает методики психологической диагностики на основании выделенных критериев. Готовит тестовый материал.</li> <li>2.3. Проводит диагностику, анализ личностных особенностей и психофизиологического состояния.</li> <li>2.4. Составляет психологический портрет, оформляет психодиагностическое резюме.</li> <li>2.5. Разрабатывает рекомендации.</li> <li><b>2.3. Организует обучение и развитие персонала</b></li> <li>2.3.1. Изучает потребность подразделений филиала по обучению персонала.</li> <li>2.3.2. Составляет план и бюджет обучения на основе потребностей структурных подразделений.</li> <li>2.3.3. Организует учебные курсы с</li> </ol>

	<p>помощью привлеченных специалистов в рамках утвержденного учебного плана.</p> <p><b>2.4. Ведет кадровое делопроизводство</b></p> <p>2.4.1. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя компании, а также другую установленную документацию по кадрам.</p> <p>2.4.2. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.</p> <p>2.4.3. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа.</p> <p>2.4.4. Оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, установления льгот и компенсаций.</p> <p>2.4.5. Оформляет заявки на медицинское страхование сотрудников организации.</p> <p>2.4.6. Ведет учет предоставления отпусков работникам.</p> <p>2.4.7. Ведет учет листков временной нетрудоспособности сотрудников.</p> <p>2.4.8. Ведет архив личных дел.</p>
<p>Бухгалтер</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии;</li> <li>2. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;</li> <li>3. Оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности;</li> <li>4. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;</li> <li>5. Выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат;</li> <li>6. Внедрение современных технических средств и информационных технологий;</li> <li>7. Контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации;</li> <li>8. Обеспечение здоровых и безопасных</li> </ol>

	условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.
Охранник	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знать работников администрации в лицо, по имени и отчеству;</li> <li>2. Защищать жизнь и здоровье персонала и посетителей при посещении ими охраняемого объекта;</li> <li>3. Охранять имущество заказчика, находящееся на объекте (товар, торговое и другое оборудование);</li> <li>4. Обеспечивать порядок на охраняемом объекте, в том числе – слежение за исполнением правил внутреннего распорядка;</li> <li>5. Пресекать правонарушения со стороны посетителей и персонала. Немедленно реагировать на сообщения персонала о правонарушителях в зале;</li> <li>6. Знать и строго соблюдать положения и нормы техники безопасности;</li> <li>7. В случае необходимости оказывать первую медицинскую помощь до приезда бригады скорой помощи.</li> </ol>
Уборщица	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществляет уборку служебных помещений, коридоров, лестниц, санузлов, прилегающей территории;</li> <li>2. Удаляет пыль, подметает и моет вручную или с помощью машин и приспособлений стены, полы, потолки, оконные рамы и стекла, дверные блоки, мебель и ковровые изделия;</li> <li>3. Чистит и дезинфицирует унитазы, раковины и другое санитарно-техническое оборудование;</li> <li>4. Собирает мусор и относит его в установленное место;</li> <li>5. Следит за наличием моющих средств и приспособлений;</li> <li>6. Выполняет отдельные служебные поручения руководства.</li> </ol>
Грузчик	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществляет погрузку и выгрузку товара и оборудования.</li> <li>2. Выполняет внутрискладскую переработку грузов - сортировку, укладку, переноску, перевеску, фасовку вручную или с применением простейших погрузочно-разгрузочных приспособлений и средств транспортировки (тачек, тележек, транспортеров и других подъемно-</li> </ol>

	<p>транспортных механизмов).</p> <p>3.Перемещает инвентарь как на складе, так и в торговом зале.</p>
Заведующий хозяйством	<p>2.1. Руководит работой по хозяйственному обслуживанию компании.</p> <p>2.2. Обеспечивает сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории.</p> <p>2.3. Следит за состоянием помещений и принимает меры по своевременному их ремонту.</p> <p>2.4. Обеспечивает снабжение офиса компании необходимой мебелью, инвентарем, оборудованием, расходными материалами и канцелярскими принадлежностями.</p> <p>2.5. Проводит инвентаризацию вверенного имущества.</p> <p>2.6. Руководит работой обслуживающего персонала: рабочими, уборщицами, слесарями.</p> <p>2.7. Ведет отчетность по установленной форме.</p>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета уволившихся сотрудников ООО «Трилогия»

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X.

Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

1. Не видите возможности продвижения по службе	
2. Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
3. Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе	
4. Неудовлетворенность результатами своего труда	
5. Большой объем работы	
6. Излишний бюрократизм	
7. Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
8. Удаленность от дома	
9. Желание сменить сферу деятельности	
10. Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
11. Нет возможности повышать уровень своей квалификации	
12. Конфликтность в коллективе	
13. Личные причины	
14. Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации	
15. Другие причины (укажите какие)	

Вопрос 2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

1. Я уже имею приемлемое предложение	
--------------------------------------	--

2. У меня есть несколько вариантов на выбор	
3. В ближайшее время я работать не собираюсь	
4. Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
5. Затрудняюсь ответить	

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

1. Я уже сделал для организации все, что мог	
2. Не удовлетворен своей работой в организации	
3. Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
4. Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
5. Считаю, что меня здесь недооценили	

Вопрос 4. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

1. Неверно избранная специальность	
2. Недостаточный уровень образования	
3. Недостаточный уровень квалификации	
4. Слабая материально-техническая база	
5. Слабая квалификация кадров	
6. Отсутствие творческой обстановки	
7. Ничто не мешало	
8. Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

1. Плохое оборудование рабочего места	
---------------------------------------	--



2. Устаревшее оборудование и инструменты	
3. Старые технические средства	
4. Плохое состояние зданий, сооружений	
5. Устаревшая мебель и дизайн помещений	
6. Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
7. Тяжелые условия труда (шум, грязь, пыль, холод, темно и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	

Вопрос 6. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

1. Система оплаты труда неверная	
2. Оплата производилась не по труду	
3. Недоволен материальным поощрением (вознаграждения, доплаты, премии)	
4. Уравниловка в оплате труда в коллективе	
5. Лучше бы работать по сдельной системе	
6. Система оплаты вполне удовлетворяла	

Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

1. Большая интенсивность труда, очень уставал	
2. Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
3. Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен на работе (маялся от безделья)	
4. Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рваный ритм»)	
5. Очень напряженный труд	
6. Другие оценки (укажите)	

Вопрос 8. Социально-психологический климат в коллективе

1. В коллективе меня постоянно «обходили»	
2. Постоянные дразги и скандалы	
3. Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	
4. Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
5. Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
6. Полный беспорядок и групповщина	
7. Слишком безразличное отношение друг к другу	
8. Другие причины (укажите)	
9. Хороший, у меня проблем не было	

Вопрос 9. Отношение к Вам вышестоящего руководства.

1. Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
2. Руководство часто злоупотребляло своим служебным положением	
3. Часто было неуважительное, без учета моей личности	
4. Не обращали внимания и не замечали меня	
5. Бестактное и некультурное (нецензурные выражения)	
6. Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
7. Руководство совсем не помогало в работе	
8. Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
9. Слишком требовательное и принципиальное	
10. Нормальное, вполне демократическое	
11. Другое (укажите)	

Вопрос 10. Ваша социальная удовлетворенность.

1. Работа далеко от дома	
2. Частые и длительные командировки (в т. ч. местные)	
3. Плохо работает общественный транспорт	
4. Слишком мало оставалось свободного времени	
5. Не было служебного роста	
6. Не повышалась моя квалификация	
7. Не получал социальных благ (мат. помощь, ссуда, питание, компенсация расходов и т. п.)	
8. Другие причины (укажите)	
9. Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваша должность \_\_\_\_\_

Ваш возраст лет. \_\_\_\_\_

Продолжительность работы в компании \_\_\_\_\_ лет \_\_\_\_\_ месяцев.

Долго ли вы искали другую работу \_\_\_\_\_

По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, другое)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Спасибо за ответы!

## **Анкета для кандидатов**

**ВНИМАНИЕ:** анкета, заполненная не полностью или неразборчиво, рассматриваться не будет

Откуда Вы узнали о проходящем наборе

На какую должность претендуете:

### **ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ**

Фамилия Имя Отчество

Дата подачи анкеты

Домашний адрес

Телефон дом (обязательно)

Контактный адрес

Контактный телефон (обязательно)

Год рождения, день, месяц

Место рождения

Семья

Женат/замужем да / нет

Разведен(а) да / нет

ФИО жены / мужа

Должность и место работы

Дети, пол/возраст

Родственники

Отец (ФИО, Должность и место работы)

Мать (ФИО, Должность и место работы)

### **ОБРАЗОВАНИЕ**

1. Школа с \_\_\_ по \_\_\_

Название

Законченное / Незаконченное

Общественная деятельность

Специальность

2. ПТУ, техникум с \_\_\_ по \_\_\_

Название

Законченное / Незаконченное

Общественная деятельность

Специальность

3. ВУЗ с \_\_\_ по \_\_\_

Название

Законченное / Незаконченное

Общественная деятельность

Специальность

4. Курсы с \_\_\_ по \_\_\_

Название

Законченное / Незаконченное

Общественная деятельность

Специальность

Действительная военная служба (не в полном объеме, в полном объеме, не призывался)

Если не призывался, почему

Время службы с \_\_\_ по \_\_\_

Военная специальность

Наличие судимости ДА (Статья, пункт) \_\_\_\_\_ НЕТ

### **РОДСТВЕННИКИ И ЗНАКОМЫЕ, РАБОТАЮЩИЕ В КОМПАНИИ**

ФИО, должность

Подавали ли Вы уже Анкету в Компанию Да / Нет

### **ОПЫТ РАБОТЫ (три места работы, начиная с последнего)**

1.Название организации

Период работы

Занимаемая должность

с \_\_\_ по \_\_\_

Краткая характеристика деятельности.

Ваши достижения:

Кол-во подчиненных

Среднемесячная зарплата

Причины ухода:

2.Название организации

Период работы

Занимаемая должность

с \_\_\_ по \_\_\_

Краткая характеристика деятельности.

Ваши достижения:

Кол-во подчиненных

Среднемесячная зарплата

Причины ухода:

Знание компьютера: DOS, Windows, Word, Excel, Access, Другие программы: \_\_\_  
(нужное подчеркнуть \_)

Водительское удостоверение: Категория: А В С D E (нужное подчеркнуть)

Водительский стаж: \_\_\_

Иностранный язык: Английский \_\_\_ Другой: \_\_\_ Знание языка: 1 2 3 4 5

### **УВЛЕЧЕНИЯ**

Минимальная заработная плата, с которой вы готовы начать работать в  
Компании \_\_\_\_\_ руб.

Возможен ли ненормированный рабочий день? ДА / НЕТ

Когда Вы можете приступить к работе? \_\_\_\_\_

Есть ли у Вас личный автомобиль? ДА/НЕТ Марка \_\_\_\_\_ Год выпуска  
\_\_\_\_\_

Рекомендатели:

1. ФИО

Место работы / должность

Телефон служебный/домашний

2. ФИО

Место работы / должность

Телефон служебный/домашний

Вся вышеуказанная мною информация является полной и достоверной. Я даю  
согласие на проверку предоставленных сведений

Подпись \_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

## Методические указания к составлению карты компетенций

<b>Элемент компетенции</b>	<b>Содержание и ключевой смысл</b>
<b>Знания</b>	Систематизированная теоретическая информация о конкретном виде деятельности и алгоритме ее выполнения. <i>«Знаю что, почему и как делать»</i>
<b>Умения и Навыки</b>	Приобретенные в процессе выполнения деятельности способности, позволяющие осуществлять необходимый алгоритм действий. <i>«Умею и могу делать»</i>
<b>Личностно-деловые качества</b>	Набор свойств личности, позволяющий (и необходимый) использовать эффективно имеющиеся Знания, Умения и Навыки. <i>«Способен делать эффективно»</i>
<b>Мотивационные и целевые установки</b>	Побудительные мотивы для осуществления деятельности. <i>«Хочу и буду делать»</i>
<b>Опыт</b>	Практика применения Знаний, Умений, Навыков и личностно-деловых качеств для успешного выполнения работ и достижения целей. Дает уверенность и стабильность, позволяет выполнять работу в сложных условиях. <i>«Делал и уверен в себе»</i>
<b>Потенциал</b>	Границы расширения возможностей, способность к развитию и направление развития. <i>«Может делать в будущем»</i>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6



## Положение о подборе и отборе персонала

Утверждено Директором  
ООО «Трилогия»

Настоящее Положение является внутренним документом ООО «Трилогия» и определяет порядок подбора и отбора персонала в Компанию. 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 Компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

1.2. Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру Компании 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 персоналу, который в своей практической деятельности взаимодействует со структурными подразделениями организации.

1.4. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться соответствующим образом.

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

### 2. Формирование заявки на подбор

2.1. Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

2.2. В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности, Руководитель подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на подбор персонала (Приложение 1), основываясь на методические указания к составлению карты компетенций, подписывает ее и передает менеджеру по персоналу.

При необходимости, менеджер по персоналу 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, Директор Компании утверждает приказ о введении новой должности в штатное расписание предприятия.

2.4. Для принятия Заявки в работу является дата утверждения Заявки Директором Компании. Общий срок конкурса не должен превышать одного месяца со времени появления вакансии. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально, в каждом конкретном случае.

### 3. Методы поиска персонала

3.1. Служба персонала организует поиск, используя различные методы, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности.

К методам поиска и подбора соискателей относятся следующие:

- ротация (внутренний набор);
- использование базы данных кандидатов;
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- использование печатных изданий;
- использование услуг кадровых агентств;
- использование услуг 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 Компании (представителем менеджера по персоналу, Руководителем отдела, в котором существует вакансия, Директором и др.);
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;
- информирование сотрудников Компании о закрытии вакансии.

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

3.5. В случаях подбора 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 подбора 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.

4. Отбор резюме

4.1. Отбор поступающих резюме осуществляется посредством анализа резюме, 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. Телефонное интервью

5.1. Целью проведения телефонного интервью является:

— уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме;

— отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на собеседование в Компанию или передачу лицу, ответственному за Заявку.

5.2. На основании информации, полученной от соискателя, интервьюером формируется Характеристика кандидата (Приложение 2).

5.3. При невозможности проведения первичного собеседования в Службе персонала резюме кандидата и Характеристика передается на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.

6. Собеседование

6.1. Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для предоставления к рассмотрению лицу, ответственному за Заявку.

6.2. В ходе первичного собеседования соискатель заполняет утвержденную форму Анкеты кандидата (см.: Приложение 4).

6.4. По результатам проведенного собеседования интервьюер заполняет форму Характеристики кандидата или вносит коррективы в уже заполненную по итогам телефонного интервью Характеристику.

6.5. Интервьюер производит анализ Анкеты, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на собеседование с лицом, ответственным за Заявку.

6.6. С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата осуществляется сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Сбор рекомендаций должен осуществляться корректно, с учетом положения кандидата и ситуации его взаимоотношений с предыдущим работодателем.

6.7. Данные кандидата (резюме, Анкета, Результаты тестирования, Характеристика кандидата), положительно прошедшего отбор, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.

6.8. Организация собеседования кандидата с лицом, ответственным за Заявку, осуществляется представителем Службы персонала.

6.9. Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о результатах собеседования менеджеру по персоналу в виде комментариев в соответствующей графе Характеристики кандидата.

6.10. Заключительный этап собеседования и принятие решения о приеме на работу осуществляется Директором Компании, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

6.11. С целью принятия решения для получения более детальной информации о соискателе и соискателем о Компании и должности, возможна организация стажировки по согласованию сторон.

6.12. Заполнение кандидатом Анкеты, знакомство с документацией кандидата, собеседования, проверка предоставленных данных кандидатом, прохождение стажировки не являются гарантией приема на работу.

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

7. Прекращение поиска соискателей.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

## Карта компетенций менеджера по продажам

Качества работника	Компетенции
Ответственность и внимательность	Планирует шаги по развитию сотрудничества с клиентом, осуществляет запланированное количество звонков и визитов с целью привлечения клиентов
Инициативность и активность	Проявляет активность и энергичность при общении с клиентами, содействует формированию позитивного имиджа компании
Приятный внешний вид	Создает благоприятную эмоциональную обстановку при общении с клиентом
Грамотная устная и письменная речь	Заносит информацию в БД в полном объеме, без ошибок и искажений. Регулярно вносит изменения, примечания, обновляет базу
Настойчивость и убедительность	Разрешает / преодолевает сомнения и возражения клиента, предоставляя всю необходимую информацию
Стрессоустойчивость	Умеет сгладить и разрешить предконфликтную ситуацию
Коммуникабельность и искренность	Быстро находит общий язык с людьми, умеет слышать и слушать

## ГЛОССАРИЙ

<p><b>Кадры управления</b></p>	<p>— часть кадров, занятая управленческой деятельностью в силу своего формального положения в организационной структуре управления, т. е. работники, профессионально участвующие в подготовке и принятии управленческих решений и входящие в аппарат управления. По характеру труда в составе управленческих кадров принято выделять следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (технические исполнители). Такая классификация связана с их ролью в основном управленческом процессе — принятии и реализации решений. Руководители имеют полномочия и обязанность принимать решения, руководить процессом их реализации. Специалисты готовят варианты решений и участвуют в их реализации. Вспомогательный персонал занимается сбором, предварительной обработкой и подготовкой информации, документов и т. п. для руководителей и специалистов.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p><b>Карьера</b> (от итал. <i>carriera</i>)</p>	<p>— бег, жизненный путь, поприще и лат. <i>carrus</i> — телега, повозка) — 1) быстрое и успешное продвижение в области общественной, политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>

	<p>деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. — одно из важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.</p>	
<p><b>Квалификация</b> (от лат. qualis — какой по качеству и делаю) — степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.</p>	<p>— какой по качеству и виду профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>
<p><b>Коллективный договор</b></p>	<p>— соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.</p>
<p><b>Конкурсный отбор персонала</b></p>	<p>— 1) одно из направлений кадрового менеджмента; 2) технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов на замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>

	<p>балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дискуссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам, гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.</p>	
<p><b>Контроль исполнения</b></p>	<p>— непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О.</p>



	результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.	Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
<b>Менеджер</b>	— наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
<b>Менеджмент</b>	— управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
<b>Мотивация</b>	- система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
<b>Персонал управления</b>	— совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.

	<p>функций управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители (принимают управленческие решения по важнейшим вопросам деятельности персонала управления), специалисты (выполняют функции подготовки и разработки управленческих решений) и служащие (осуществляют информационное обеспечение персонала управления).</p>	
<p><b>Персональная информационная система</b></p>	<p>— автоматизированная система, предназначенная для организации, хранения, обновления и представления пользователю информации в соответствии с его запросами. Служит основой автоматизации формирования управленческого решения на базе исходной информации о состоянии управляемого объекта, методов, средств оптимизации и опыта пользователя.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p><b>Набор кадров</b></p>	<p>— процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.</p>	<p>Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>

<b>Подбор кадров</b>	— составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.	Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2018.-421с.
<b>Приказ</b>	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для издания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
<b>Профессионально-квалификационная мобильность кадров</b>	— процесс перемещения работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. - 204 с.

	групп малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.	
<b>Распоряжение</b>	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н.Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. - 204 с.
<b>Резерв на выдвижение</b>	— группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. - М.: Экономика, 2018.- 298 с.
<b>Ротация кадров</b>	— процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
<b>Руководство персоналом</b>	— влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать	Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.

	для достижения поставленных целей.	
<b>Совещание</b>	— коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достижения согласованного коллективного решения или информирования его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
<b>Совместительство</b>	— выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.
<b>Стабильность кадров</b>	— постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную работу предприятия.	Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
<b>Стиль руководства</b>	— совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач и	Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О.

	<p>выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).</p>	<p>Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p><b>Структура управления</b></p>	<p>— состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.</p>	<p>Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.</p>
<p><b>Текущее кадров</b></p>	<p>— движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текучести кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые условия и т. д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т.</p>	<p>Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., В. И. Набоков. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013 – 372 с.</p>

	д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	
<b>Грудовая карьера</b>	— процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.	Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.