

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ В ИНТЕРЕСАХ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Борисовой Татьяны Сергеевны

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	8
1.1.Теоретические основы поиска и подбора персонала на предприятии...8	
1.2. Современные методы и показатели поиска и подбора персонала на предприятии.....	19
1.3. Основные этапы поиска и подбора персонала с учетом кадровой безопасности.....	31
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ГРАНКИН С.В.....	38
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия.....	38
2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	47
2.3. Анализ системы поиска и подбора персонала на предприятии.....	56
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ГРАНКИН С.В. ....	64
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности.....	64
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	93

## **ВВЕДЕНИЕ**

Не так давно проблема поиска и подбора персонала ориентировалась лишь на текущие потребности предприятия. Присутствие данного подхода, говорило, что работодатель может получить в любой ситуации необходимое ему количество персонала, для использования которых не требовалось особой подготовки. Избыточный рынок рабочей силы приносил работодателям возможность увольнения ненужного персонала и набора необходимого персонала.

На сегодняшний день, управление людьми для всех предприятий – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг, имеет очень важное значение. Без людей нет предприятия. Без нужных людей ни одно предприятие не сможет достичь своих целей и выжить.

В любой профессии хороший специалист, представляющий собой сочетание таланта, трудолюбия и образованности – явление редкое. Успех любого предприятия в современных условиях зависит от её способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в её распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей. В свою очередь эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления персоналом.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтажный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно осуществлять подбор наилучших кадров. Только системный, научно методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала, не забывая, при этом, о кадровой безопасности предприятия.

**Актуальность темы исследования** определена потребностью предприятий в выживании на рынке труда, поддержании эффективности производства, конкурентоспособности, эффективных форм хозяйствования и современных методов управления персоналом на предприятиях. Одной из центральных функций управления персоналом является поиск и подбор персонала на предприятие, поскольку именно персонал обеспечивает эффективное использование ресурсов предприятия, что, в конечном счете, оказывает непосредственное воздействие на экономические показатели его деятельности.

Степень эффективности системы поиска и подбора персонала оказывает влияние не только на повышение производительности труда персонала, но и на функционирование предприятия в целом. Так же очень важную роль играет степень эффективности системы поиска и подбора персонала на кадровую безопасность предприятия. Недостаточная проработанность данных процессов отрицательно действует на такие явления, как несоответствие сотрудника характеристикам, необходимым для выполнения должностных обязанностей, высокая текучесть кадров, низкая трудовая дисциплина, неустойчивый морально-психологический климат в коллективе и т. д. Поэтому политика предприятия в области поиска и подбора персонала должна быть достаточно эффективной и безопасной.

Социальная значимость темы исследования обусловлена тем, что процесс поиска и подбора персонала является двусторонним, так как не только работодатель определяет кандидатов на вакантные места, но и люди, пришедшие на работу, оценивают предприятие с точки зрения привлекательности предлагаемой деятельности.

**Степень научной изученности.** Следует отметить довольно высокую степень разработанности темы исследования в научной литературе. В качестве основных источников в работе использовались научные работы

наиболее известных отечественных авторов таких, как: Дятлов В.А., в своих трудах он рассматривает основные проблемы управления персоналом на предприятии: поиск, отбор, наем персонала, его развитие и мотивацию. Зайцева Т.В., рассматривает важнейшие вопросы теории и практики управления персоналом организации: историю становления данной науки; принципы, методы и подходы к построению системы управления персоналом и организации; основные процессы о необходимости планирования потребности в персонале. Кибанов А.Я., в своих трудах рассматривал как управлять персоналом организации: актуальные технологии найма. Кабаченко Т.С., писал о психологическом аспекте подбора и расстановки персонала. Крылова А.А., рассматривала вопрос о текучести персонала и о том, что необходим постоянный массовый набор. Магуры М.И., посвятила свой труд вопросам привлечения, отбора и закрепления кадров на предприятии. Никифорова Г.С., рассматривала критерии отбора и набора персонала. Методы определения потребности в персонале. Травин В.В., писал о таких важных проблемах как отбор персонала, найм персонала, адаптация персонала. Развитие персонала как фактор производства.

**Объектом исследования** является ИП Гранкин С.В.

**Предметом исследования** является исследование социально-экономических и управленческих отношений, определяющих процесс поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности.

**Цель исследования** – изучение сущности, методов, принципов, критериев и этапов поиска и подбора персонала, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности.

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

- изучить теоретические основы, а также современные методы и принципы поиска и подбора персонала на предприятие;
- рассмотреть основные этапы и критерии поиска и подбора персонала в интересах кадровой безопасности;

– дать общую организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия, а также систему управления персоналом и технологии поиска и подбора персонала в ИП Гранкин С.В.;

– разработать основные направления совершенствования системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности;

– рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что предложенные мероприятия по поиску и подбору персонала могут быть использованы в трудоустройстве персонала в интересах кадровой безопасности для предприятий.

**Информационная база исследования** включает теоретическую разработку проблемы совершенствования системы поиска и подбора персонала, статистические данные, законодательные и другие нормативно-правовые акты, документы предоставленные руководством ИП Гранкин С.В., а также результаты собственных расчетов и проведенного исследования.

**В исследовании использовались следующие методы:**

- анализ;
- сравнение;
- классификация;
- качественные и количественные методы обработки данных;
- проектирование.

**Структура исследования** состоит из введения, трех глав с параграфами, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается цель и задачи дипломного проекта.

В первой главе дано понятие системы поиска и подбора персонала, раскрыта сущность, рассмотрены методы и принципы, а так же изучены критерии и этапы поиска и подбора персонала.

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая характеристика, сделан анализ финансово-хозяйственной деятельности, анализ количественного и качественного состава предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала для ИП Гранкин С.В., а также рассмотрена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключение представлены выводы по результатам проведенного исследования, показана практическая значимость исследуемой темы.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 1.1. Теоретические основы поиска и подбора персонала на предприятии

Для успешной деятельности предприятия, учреждения, организации большое значение имеет обеспечение его высококвалифицированными работниками. В настоящее время высококвалифицированный работник – это работник, имеющий соответствующий уровень образования, опыт практической работы, компетентный, ответственно и творчески относящийся к своим профессиональным обязанностям, постоянно повышающий профессиональный уровень, стремящийся к культурному и духовному развитию. Таких людей на рынке труда немного. Учитывая данное обстоятельство, руководители предприятий пытаются искать таких работников в первую очередь для ключевых (стратегических) должностей.

Руководитель предприятия должен определить основные цели и задачи поиска персонала.

Поиск персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Выделяют следующие необходимые условия поиска персонала:

- существование потребности в поиске работников определенного профиля;
- наличие лиц, из кого можно выбирать [10].

Для поиска требуемого кандидата руководитель предприятия может использовать внутренние или внешние источники поиска персонала.

Внутренние источники представляют собой собственные ресурсы предприятия, поиск требуемого специалиста можно осуществить через внутренний банк данных; через объявления внутри предприятия о требуемой вакансии; через информацию от работников предприятия, через которых

можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе.

К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам (службы занятости, кадровые агентства, агентства по подбору персонала и др.). К внешним источникам подбора персонала относится то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Также существуют основные стандартные способы поиска требуемых сотрудников для предприятия [10, с.19]:,

- Собственный банк данных учреждения (предприятия). Как правило, на предприятии формируется собственная база данных о сотрудниках. И при поиске нужной кандидатуры, прежде всего, просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности (независимости) и отсутствии дополнительных материальных затрат. Также на предприятии должен функционировать кадровый резерв, благодаря которому легко можно найти подходящего сотрудника на руководящую должность, также при отсутствии дополнительных материальных затрат.

- Поиск через базы данных (на сайтах) Интернета.

- Подача объявления о вакансии в средства массовой информации: газеты, журналы, на радио, телевидение. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются. При этом необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при

наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

– Обращение в центры занятости. Центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах. Большинство предприятий используют местные центры занятости в качестве источника для найма нужных сотрудников. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

– Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. В этом случае наиболее важными являются в первую очередь добросовестность и профессионализм работающих в нем специалистов, а также имя агентства, его известность и рейтинг. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно.

– Обращение в конкретные агентства, специализирующиеся, например, в поиске на менеджерские или секретарские позиции и т. д. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный

портрет нужного специалиста и ознакомить агентство с требованиями предприятия, в которое требуется сотрудник. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные «рамки» могут быть пересмотрены. Со специалистами агентства можно согласовать способы выявления тех или иных качеств кандидата.

– Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска может быть результативным при подборе на вакансию технических работников низового уровня (например, грузчиков, уборщиц и др.).

– Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди более гибко воспринимают новую для них корпоративную культуру, энергичны, креативны, и из них можно вырастить отличных специалистов. Но возможны и неудачи, если способности кандидатов к обучению и развитию, а также их лояльность предприятию недостаточно точно определены.

– Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа – в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации неформальным путем, «из первых рук». Этот способ считается наиболее дешевым и не требует особых затрат, поскольку знакомые в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

– Участие предприятия в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

– Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые,

интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны.

При поиске нового сотрудника на предприятие работодателю важно обратить внимание не только на преимущества, но и на возможные риски при трудоустройстве нового сотрудника. Рассмотрим некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации новыми сотрудниками (Таблица 1.1.).

Таблица 1.1

Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации новыми сотрудниками

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы.	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками.
Внешние	Новые люди – новые идеи и приемы работы Возможность выбора из большого числа кандидатов.	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих сотрудников.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы на предприятии. Успех поиска и подбора в равной степени зависит от эффективности предприятия в реализации каждого его этапа в отдельности и способности управлять им как единым процессом.

Подбор персонала: понятие, назначение. Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов,

обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием [13, с. 154].

Профессиональный подбор – процесс обеспечения предприятия работниками с желаемыми свойствами, соответствующими определенным требованиям, способными вовремя и качественно выполнять задачи (работы) и достигать поставленных целей [13, с.154].

Профессиональный подбор является одной из основных функций управления персоналом, от качественного выполнения которой зависит эффективная деятельность предприятия.

В современных условиях первостепенными направлениями службы по работе с персоналом являются кадровое планирование и определение потребностей в персонале, поиск, подбор и оценка будущих сотрудников.

Изменение в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Поиск и подбор кадров, отвечающих по своим профессиональным деловым и личностным качеством, требуют комплексного подхода, который состоит из следующих задач:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей современного предприятия,
- получение информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность,
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы,
- определение личностных и деловых качеств,
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор методов привлечения подходящих кандидатов,
- определение методов отбора, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности,

– обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе на современном предприятии [7, с.18].

Можно выделить следующие необходимые условия профессионального подбора:

- потребность в подборе работников определенного профиля;
- наличие лиц, из кого можно подбирать;
- участие лица, осуществляющего профессиональный подбор.

Процесс подбора работников имеет свою специфику в каждой организации (на предприятии), однако это не мешает выделить основные его этапы, которых работники службы персонала (департамента управления человеческими ресурсами, отдела кадров и т. д.) или отдельные должностные лица должны по большей части соблюдать (рис. 1).



Рис.1.1. Процесс отбора и подбора персонала [10, с.18]

Профессиональный подбор на предприятиях могут осуществлять любые должностные лица в зависимости от специфики и размеров предприятия, от наличия службы персонала или отдельных специалистов по управлению персоналом, категорий персонала, от специфики профессий или должностей, их места в организационной структуре, срочности заполнения вакансии, наличия кадрового резерва на заполнение вакантных должностей руководителей, готовности резервистов занять руководящие должности и т.д.

На малых предприятиях вопросы подбора работников на вакантные должности решает первый руководитель. При наличии обособленных структурных подразделений полномочия относительно профессионального подбора можно делегировать линейным руководителям. Право на принятие окончательного решения по заполнению вакансии определенным кандидатом может оставить за собой первый руководитель.

На средних предприятиях обязанности по профессиональному подбору распределяются между руководителями структурных подразделений и работниками службы персонала. Подбор персонала, осуществляемый на высоком уровне, поможет со временем приумножить доход предприятия, повысить эффективность труда и поднять дух единства коллектива. Некачественный же подбор приведет лишь к невыполнению поставленных целей и задач, срывам сроков поставок и сбоям в бизнес-процессах предприятия. В конечном итоге, опять потребуется тратить силы, время и деньги на отбор новых людей.

Обратим внимание на технологии чаще всего применяемые для подбора кадров:

- скрининговые технологии поиска;
- классический рекрутинг;
- прямой поиск (executive search; headhunting) [11, с.154].

Скрининговые технологии поиска – это наиболее дешевые и низкокачественные (грубые) технологии работы. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге

не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Оправданно их использование в ситуациях:

- поиска и отбора низко- и неквалифицированных сотрудников, большинства рабочих профессий (продавцы – консультанты, водители);
- некоторых офисных сотрудников (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры);
- специалистов с минимальным опытом работы;
- в ситуации массового подбора.

Скрининг представляет собой:

- анализ заявки, рынка актуальных вакансий и соотношения предъявляемых к кандидату требований и предлагаемых условий труда;
- прямой поиск и первичный отбор кандидатов. Анализ резюме путем проведения собеседования по телефону. В ходе собеседования выясняется соответствие специалистов требованиям работодателя;
- предоставление заказчику (компании или внутреннему клиенту) пакета актуальных резюме, прошедших первичный отбор.

Вероятность «попадания в цель» в таких случаях есть. Но она крайне низка. И в организации-заказчике услуг проделывается масса лишней, ненужной работы по интервьюированию большого количества соискателей, которые не соответствуют требованиям организации. Как правило, за использование в работе таких технологий и попытка их выдать за классический рекрутинг и вызывает наибольшее количество нареканий со стороны клиентов-заказчиков рекрутинговых компаний. То есть, задача у скрининговых технологий максимально быстро и дешево создать поток или наибольшее количество кандидатов на вакансию на предприятие. Она менее требовательна к квалификации рекрутеров (менеджеров по подбору персонала) проводящих такую работу. При правильной организации и формализации процедуры отбора на предприятии, она может быть достаточно эффективной. Но данные технологии абсолютно неприемлемы

для работы по поиску высшего и среднего звена, редких и остро дефицитных специалистов.

Классический рекрутинг – значительно более трудоёмкая технология, и требующая от рекрутеров или специалистов (в т.ч. руководителей) лично работающих по данной технологии более высокой квалификации. Если упростить – то это поиск соискателей на вакансии среди тех специалистов, которые заявляют, что они ищут работу или готовы рассматривать предложения по работе. Например, когда они сами откликаются на вакансию или размещают резюме в Интернете. И, как правило, в классическом рекрутинге работа проводится с такими соискателями. То есть, у таких соискателей изначально есть внутренняя готовность к смене работы. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Как правило, это сайт предприятия, а также сайты, специализирующиеся на поиске работы [10, с. 123].

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала на предприятии. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации и стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и подбор необходимых

работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами. На процесс отбора и подбора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

– кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;

– образ предприятия – насколько оно считается привлекательным как место для работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Выбор кандидатом того или иного предприятия связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата.

Таким образом, поиск и подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата. Поиск и отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию [10, с.123].

## **1.2. Современные методы и показатели поиска и подбора персонала на предприятии**

Каждое предприятие использует именно те методы подбора персонала, которые применимы в его условиях, поэтому трудно определить, какие из них являются новаторскими, а какие – устаревшими. Решение остается за специалистами HR-службы, но, чтобы оно было верным и обоснованным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов, позволяющих подобрать высокопрофессиональных и успешных сотрудников.

Как известно, существует не так уж и много методов подбора персонала. Их всего четыре, и они давно и прочно вошли в ежедневную работу HR-менеджеров практически всех предприятий. Кратко опишем каждый из этих методов:

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

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

3. Head hunting. Разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» на свое предприятие. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма.

Технология поиска по данному методу усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки».

Head hunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих предприятий, фирм, компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок – до полугода), дорогостоящая и ответственная.

4. Preliminaring (прелиминаринг). Привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха предприятия в будущем.

Все эти методы считаются самыми современными и каждый хорош по-своему и в свое время. При выборе метода подбора персонала на предприятие необходимо исходить из позиции и должности, из положения дел на предприятии, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда [10].

Представляется, что в настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива. Понятно, что с точки зрения общей организации управления персоналом на предприятии он является весьма трудоемким, т. к. мы получаем не готового специалиста со сложившимся опытом и навыками, а новичка, которого необходимо обучать и контролировать. Но если на предприятии качественно выстроена система адаптации и обучения, прелиминаринг – это хороший способ подыскать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив.

Рассмотрим подробнее методы оценки кандидатов на вакансии при подборе персонала. Их гораздо больше, чем методов поиска, и они дают возможность сформировать систему подбора персонала, подходящую каждой конкретной организации и решающую ее задачи более эффективно.

Итак, как же выбрать лучшего из всех соискателей, откликнувшихся на объявление о вакансии? Во-первых, следует отметить, что понятие «лучший» будет в разных предприятиях (компаниях) существенно различаться. Одному предприятию необходим сотрудник, в точности соответствующий

заявленным требованиям, чтобы уже с первого дня работы можно было получать полноценный результат (хотя найти такого кандидата вряд ли удастся и адаптировать сотрудника к условиям новой компании все-таки придется). Другой работодатель готов мириться с отсутствием некоторых навыков и «доучивать» нового специалиста, но требует, чтобы тот обязательно обладал определенным набором личных качеств и быстро вписался в корпоративную культуру. Для третьей компании (предприятия) на первом месте – человеческие качества кандидата, а опыт не столь важен.

Универсальных рецептов здесь нет, да и не может быть. Но владеть всем набором методов оценки кандидатов необходимо, чтобы сделать именно тот выбор, который будет идеально соответствовать запросам предприятия.

Рассмотрим как происходит сбор данных о претендентах на должность:

1. Первичный отсев. Первичный отсев, как правило, происходит до личного общения с кандидатами – уже на этапе получения резюме. Думается, сейчас только ленивый не знает, как правильно составить резюме, и для рекрутеров не составит труда выполнить первичную оценку. Но иногда именно унификация этих приемов приводит к тому, что HR-специалисты перестают внимательно вчитываться в резюме и не замечают по-настоящему интересных кандидатов, обращая внимание лишь на формальную сторону подачи информации. Надо признать, что данный этап заслуживает более тщательного подхода, чем поиск «ключевых слов» в резюме соискателей. Необходимо учиться «читать между строк» – и тогда вероятность упустить ценного сотрудника будет меньше.

2. Интервью. Интервью – беседа, проводимая по заранее намеченному плану. Именно заранее подготовленный план и отличает отборочное интервью от любого другого разговора.

При подборе персонала используются разнообразные виды интервью:

– Краткое телефонное интервью. Это самый распространенный вид интервью, проводит его кадровый специалист после изучения письменных

резюме от соискателей. Многие рекрутеры пренебрегают данным методом, перекладывая эти обязанности на ассистентов. А зря! В ходе краткого телефонного интервью можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли соискатель работать именно в вашей компании (предприятии). Этот метод хорош практически для любых вакансий, он не отнимает много времени и сил, поэтому отказываться от него не стоит.

– Собеседование. Это центральный, ключевой этап системы подбора персонала. Собеседование – самый распространенный метод, который применяется всегда, при наборе любых сотрудников.

Также бытует мнение, что качественно проведенное интервью намного эффективнее, чем все методы оценки вместе взятые. Опыт проведения собеседований приобретается лишь на практике – при условии постоянного продуманного использования существующих инструментов.

Проводить собеседование лучше всего с позиции равных партнеров. Исключение – так называемое стрессовое интервью (думается, этот вид уже уходит из практики).

Что касается структуры собеседования, порядок его может быть следующим:

– Начать лучше всего с приветствия и изложения порядка собеседования.

– Затем следует кратко рассказать о предприятии (в течение 3-5 минут) и сообщить кандидату более подробные сведения о вакансии.

– Основная часть: на этом этапе интервьюер задает кандидату вопросы.

– Собеседующий отвечает на вопросы кандидата.

– Следует поблагодарить соискателя и объяснить дальнейшие действия и сроки.

Подготовиться к интервью нужно заранее: сделать в резюме пометки, продумать примерный перечень вопросов. Не путать собеседование с допросом. Кандидат должен видеть логику вопросов, нужно дать ему время

для возможных уточняющих пояснений или встречных вопросов. Нужно сформулировать вопрос так, чтобы кандидат его правильно понял, в случае необходимости переформулировать его. Прежде чем что-либо выяснить, нужно уточнить для себя, с какой целью вы это делаете, что хотите узнать. Формулировка вопросов должна быть корректной – тактичной и не предполагающей двойного толкования. Не задавать вопросы, ответы на которые содержатся в резюме, – это допустимо лишь в самом начале интервью, чтобы «разговорить» кандидата.

Рассмотрим виды собеседования, оно может проходить в различных форматах:

1. Структурированное интервью. Структурированное интервью содержит утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии или категории персонала. Позволяет сравнивать ответы разных кандидатов на одни и те же вопросы и более объективно выбрать лучшего из них.

2. Свободное неструктурированное интервью (фактически беседа). Этот метод собеседования используется в случаях, когда претендентов на вакансию не очень много и сама должность достаточно творческая. В этом случае стандартные вопросы не позволят получить полноценное впечатление о кандидате.

3. Ситуационное интервью. Данный метод применяется для получения важных данных при подборе персонала на руководящие должности, а также вакансии менеджеров с высоким уровнем ответственности. По сути, данный вид собеседования представляет собой особый психологический тест, скорректированный с учетом требований к обязанностям будущего работника. На каждый вопрос ситуационного интервью предлагается несколько вариантов ответов, более или менее близких к «верным».

4. Групповое собеседование. Данный метод еще называют экспертным групповым интервью – имеется в виду ситуация, когда с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, и это

позволяет оценить, способен ли он выдерживать прессинг. Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые сотрудник HR-службы оценить не может. Чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает необходимыми знаниями, приглашают представителей подразделения, в котором открыта вакансия. Кроме того, групповое собеседование позволяет оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что он не вольется в новый коллектив. При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, возможна ситуация, когда ведущим является один из них, а остальные вступают в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы. Данный метод собеседования чаще всего применяют для выбора кандидата на руководящую должность (путем выбора из толпы лидера).

5. Ассесмент-центр. Одним из видов группового собеседования можно назвать и популярный сейчас метод ассесмент-центра. Он сформировался на Западе в годы Второй мировой войны. Использовали его для набора младших офицеров в Великобритании и разведчиков в США. Впоследствии его переняли бизнес-организации, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала. В России ассесмент-центр стали использовать в начале 1990-х годов, а сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов наиболее популярен. Он прекрасно подходит для работы в ситуациях массового подбора, когда необходимо из большого количества кандидатов выбрать лучшего в наиболее короткий период времени.

Этот метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый ассесмент-центр включает ряд процедур и

разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к сотрудникам. Важная составляющая этого метода – измерение.

Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, т. е. наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда помимо специальных заданий ассесмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

При проведении всех видов интервью не стоит забывать о таких эффективных средствах, как проективные методики, самопрезентация кандидатов и кейсы, которые являются незаменимым источником данных для оценки потенциального сотрудника предприятия.

б. Тестирование. Тестирование является довольно распространенным методом подбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки. Используя их, необходимо придерживаться определенных правил.

– Психологические тесты. Сейчас многие кадровые службы обязательно предлагают пройти психологическое тестирование кандидатам на самые разные должности. Однако, используя психологические тесты при подборе персонала, следует помнить о некоторых ограничениях:

– применять тестирование стоит только тогда, когда в этом действительно есть необходимость, например должность предполагает наличие у сотрудника определенных личных качеств, которые можно выявить с помощью теста;

– тесты для оценки кандидатов должны быть профессиональными и соответствовать своему назначению. Они должны иметь высокую степень объективности, надежности и валидности (т. е. измерять действительно то, для чего они предназначены);

– проводить психологическое тестирование кандидатов должен профессиональный психолог [10, с.54].

Кроме того, существуют этические нормы, которым необходимо следовать при выборе данного метода оценки: кандидат должен пройти

тестирование добровольно, т. к. человека нельзя подвергать психологическому обследованию против его воли (за исключением особых случаев, регламентируемых законодательством, к которым процесс найма в обычные компании не относится).

7. Профессиональные опросники. Профессиональные опросники позволяют выявить некомпетентных кандидатов уже на первом этапе собеседования и таким образом заметно экономят время HR-менеджера. Они эффективны при подборе сотрудников самых разных профессий – бухгалтеров, юристов, программистов, специалистов в области IT или телефонии. Вопросы разрабатывает служба персонала совместно с руководителем подразделения, в котором предстоит работать соискателю. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает его потенциальный руководитель. Объективность данного метода может достигать 80%.

8. Проверка навыков и умений. Этот метод можно отнести к профессиональному тестированию. Он заключается в том, что рекрутер или эксперт проверяет умения и навыки, необходимые кандидату для качественного выполнения работы, например скорость печати и/или знание стенографии для секретаря, уровень владения иностранным языком для переводчика и т. д. Основное условие – навык должен быть обязательным и может быть легко измерен. Конечно, подобный метод можно использовать далеко не в каждом случае, но, если он подходит для данной вакансии, пренебрегать им не стоит. Он объективен практически на 100% и поэтому должен занять достойное место в арсенале любого менеджера по подбору персонала.

Рассмотрим некоторые показатели для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в организации

Для показателей оценки эффективности может быть использован ряд количественных показателей:

– уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.); уровень брака;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = (P_k + P_r + O_p) : Ч,$$

где  $K_H$  - качество набранных работников, %;

$P_k$  - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

$P_r$  - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_p$  - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч - общее число показателей, учтенных при расчете.

Например,  $P_k$  рассчитан по 20 параметрам, рейтинг каждого из которых в среднем составил 4 балла по 5-балльной шкале (т. е. равен 80%);  $P_r = 35\%$  и  $O_p = 85\%$ . Тогда

$$K_H = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,7\%.$$

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Существует четыре возможных варианта исхода процесса отбора:

- ошибочная отбраковка хорошего работника;

- верный выбор хорошего работника;
- ошибочный прием на работу плохого работника;
- верная отбраковка плохого работника.

Косвенные издержки при ошибках отбора трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучения новых работников.

Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть нельзя игнорировать, это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей.

Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала, и уровень эффективности организации.

Например, может быть определена через уравнение связи таких факторов, как скорость набора новичков, насколько дешево это обошлось, качество отобранных людей. [2, с. 595-599]

Эффективность процесса поиска и отбора кадров и показатели эффективности процесса отбора кадров. От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации. Если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, такая «роскошь» непозволительна.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь этого направления

деятельности с действующей в организации системой управления. Эта связь может основываться на следующих моментах:

- доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);
- разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным

требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться [3, с.256-260].

Таким образом, мы рассмотрели основные современные методы и показатели поиска кандидатов и их оценки, используемые при подборе персонала на предприятие. Стоит отметить, что нет методов плохих и хороших – есть подходящие и не подходящие конкретному предприятию, должности и ситуации. Поэтому для формирования более качественной и гибкой системы кадрового состава каждое предприятие может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам конкретного предприятия. Обычно процесс подбора включает в себя комплекс методов, зависящих от вакансии и ситуации на рынке труда. Именно в этом и заключается талант менеджера по подбору персонала – использовать именно те методы, которые будут хороши в свое время и на своем месте.

Для оценки эффективности процесса поиска и подбора новых работников используют ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров и т.д.

Таким образом, мы рассмотрели основные современные методы поиска кандидатов и их оценки, используемые при подборе персонала на предприятие. Стоит отметить, что нет методов плохих и хороших – есть подходящие и не подходящие конкретному предприятию, должности и ситуации. Поэтому для формирования более качественной и гибкой системы кадрового состава каждое предприятие может выбрать средства и методы,

которые отвечают целям и интересам конкретного предприятия. Обычно процесс подбора включает в себя комплекс методов, зависящих от вакансии и ситуации на рынке труда. Именно в этом и заключается талант менеджера по подбору персонала – использовать именно те методы, которые будут хороши в свое время и на своем месте.

### **1.3. Основные этапы поиска и подбора персонала с учетом кадровой безопасности**

Кадровая безопасность очень важна при подборе персонала на предприятие. Чтобы защитить информацию и персональные данные сотрудников предприятия работодателю необходимо внимательно отнестись к составлению договора с кадровым агентством, если предприятие ищет новых сотрудников с их помощью. Кроме того, для целей кадровой безопасности нужно проанализировать деятельность агентств, в которые предприятие планирует обращаться.

Как правило, предприятия при поиске и подборе персонала иногда подбирают персонал самостоятельно, а иногда привлекают частные кадровые агентства. На современном этапе, наибольшее распространение получила смешанная система, когда HR-департамент предприятия (компании) подыскивает персонал на линейные позиции и позиции среднего уровня, а в кадровое агентство передаются вакансии более высокого уровня либо те, которые по разным причинам не удастся закрыть собственными силами.

В целях кадровой безопасности при подборе персонала выбор агентства по персоналу очень важен для предприятия. После получения заявки на подбор кандидата сотрудник HR-департамента приступает к мониторингу рынка (как правило, использует специализированные базы данных в Интернете либо собственные базы), размещает объявление о вакансии или передает заявку на исполнение в кадровое агентство.

Выбор кадрового агентства может быть обусловлен спецификой отрасли. Однако еще до заключения договора с агентством необходимо тщательно провести в отношении него due diligence. То есть проанализировать его деятельность, выявить правовые и иные риски, получить представление о деловой репутации агентства.

Серьезным недостатком для агентства может оказаться нестабильное финансовое положение, наличие судебных споров, доказанные случаи распространения конфиденциальной информации, негативные отзывы со стороны клиентов и т.п.

Директор по персоналу не должен иметь право единолично принимать решение о сотрудничестве с кадровым агентством. Более безопасным представляется заключение договора в результате проведенного специальным департаментом исследования рынка.

Для того чтобы оценить работу, проведенную кадровым агентством, и получить ожидаемый результат, т.е. нового квалифицированного сотрудника, компании-работодателю следует внимательно отнестись к составлению договора со сторонними рекрутерами. В договоре с агентством желательно предусмотреть следующие условия.

1. Предоставление «длинного списка» прошедших тщательный отбор кандидатов на позицию с кратким резюме по каждому.

2. Проведение первичного интервью с выбранными клиентом кандидатами («короткий список») и предоставление по его результатам подробного отчета с рекомендациями по каждому кандидату. Желательно, чтобы такого рода отчет содержал мнение рекрутера с характеристикой профессионализма кандидата на должность.

3. Поиск кандидата в случае, если ранее найденный этим же агентством кандидат покинул предприятие в течение непродолжительного времени после трудоустройства без вины предприятия в этом. При этом поиск нового кандидата должен быть произведен без взимания дополнительной платы.

4. Выплата части вознаграждения по факту выхода кандидата на работу. Так как предприятие при работе с кадровым агентством передает ему важную внутреннюю информацию – вакансии, уровень зарплаты и т.д., необходимо в договоре предусмотреть «защитные» пункты:

– запретить публиковать наименование предприятия работодателя либо требование о поиске кандидата без объявления о вакансии (если речь идет о ключевой позиции). Это важно для предотвращения получения информации об изменениях на предприятии путем конкурентной разведки.

– запретить разглашать третьим лицам любую информацию касательно исполнения договора. Такой запрет может быть наложен установлением режима конфиденциальности информации либо режима коммерческой тайны [1, с. 18].

Соблюдение режима коммерческой тайны – достаточно трудоемкий процесс, но мы все же рекомендуем выбирать именно его, поскольку в гражданских правоотношениях только он сможет обеспечить действительную защиту нарушенных прав.

– в силу ужесточения законодательства в сфере охраны персональных данных [2, с.54] в договор рекомендуется включить пункт следующего содержания: «Стороны гарантируют правомерное получение персональных данных, их передачу второй Стороне и подтверждают возможность их обработки Сторонами в связи с исполнением настоящего Договора, включая, но, не ограничиваясь: сбор, использование, хранение, передачу».

В этом случае, если предприятие заключает договор с кадровым агентством на поиск персонала и устанавливает режим коммерческой тайны. Для этого в договоре с агентством должен быть предусмотрен такой пункт: «За исключением случаев, предусмотренных настоящим Договором или применимым законодательством, ни одна из Сторон не вправе раскрывать третьим лицам содержание настоящего Договора и/или документов, составленных для его исполнения. При этом в правом верхнем углу договора нужно обязательно проставить гриф коммерческой тайны.

Получающая сторона, в этом случае, обязуется сохранять конфиденциальность указанной выше информации разумным и адекватным образом и должна предпринять разумные меры в целях ее защиты в той же степени, что и при защите собственной конфиденциальной информации. Получающая сторона должна проинформировать своих партнеров и работников об обязательствах Получающей стороны в соответствии с настоящим Договором. В случае разглашения конфиденциальной информации виновная Сторона должна возместить другой Стороне причиненные этим убытки и уплатить штраф в размере 100 000 руб. за каждый случай».

Продолжим далее рассматривать тему кадровая безопасность в агентстве по подбору персонала. Кадровое агентство передает список кандидатов специалисту по подбору персонала предприятию-работодателю, именно на нем лежит вся ответственность при подборе персонала. Этот человек имеет большое значение в процессе подбора персонала и с точки зрения кадровой безопасности, поскольку от его действий зависит успешность укомплектования предприятия кадрами. Поэтому необходимо удостовериться в его лояльности и профессионализме.

Процесс подбора персонала в интересах кадровой безопасности должен быть регламентирован и описан во внутренних документах предприятия.

С каждым работником кадровой службы следует заключать соглашение о неразглашении конфиденциальной информации и информации, составляющей коммерческую тайну. Более того, с ними рекомендуется заключать соглашение о неконкуренции (или подписать заявление о неконкуренции). Однако следует иметь в виду, что такое соглашение (заявление) достаточно распространенное за рубежом, не защищено в полной мере российским правом.

Например, некоторые условия заявления о неконкуренции: «Я не вправе использовать имущество, интеллектуальную собственность, деловую репутацию, деловые связи и возможности Работодателя в личных целях»; «в

случае, если у меня существует/возник конфликт интересов (например, если родственник или друг работает у потенциального/существующего контрагента Работодателя), я обязан немедленно сообщить об этом своему руководителю»; «в случае расторжения трудового договора с предприятием обязуюсь не вступать в трудовые отношения с конкурентами в течение шести месяцев с даты увольнения».

Так называемое соглашение о неконкуренции обязывает сотрудника после увольнения не работать у конкурентов (компаний, которые ведут конкурентную деятельность по отношению к бывшему работодателю). Такое ограничение накладывается на определенный период времени, установленный данным соглашением.

В современных условиях за рубежом условие о неконкуренции при устройстве на работу довольно распространено. Однако с точки зрения российского трудового права не вполне законно накладывать такого рода обязательства. Хотя прямого запрета в Трудовом кодексе нет, но такое условие ограничивает права человека, в частности право на свободный труд, предоставленное Конституцией РФ и Трудовым кодексом [3]. Человек волен выбирать себе род деятельности и работодателя по своему усмотрению и потребностям. Соглашение о неконкуренции не позволит человеку какое-то время реализовывать данное право после увольнения из определенной компании, с которой у него было заключено соглашение о неконкуренции.

Сотрудники службы по подбору персонала на предприятии также должны быть ознакомлены с системой защиты персональных данных и своими обязанностями при получении, хранении и обработке таких данных. Доступ сотрудников службы по подбору персонала к сведениям и документам даже внутри самой службы должен быть строго разграничен. Так снижается риск утечки информации и использования ее в противоречии с интересами предприятия.

Персональные данные работника – это информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного

человека. Работодатели, и менеджеры по подбору персонала на предприятии – работодателе, которые обрабатывают персональные данные, являются операторами персональных данных. Таким образом, и бывший, и нынешний работодатели - операторы персональных данных.

Операторы обязаны не раскрывать третьим лицам и не распространять персональные данные без согласия сотрудников (как бывших, так и текущих), если иное не предусмотрено федеральным законом.

Работодателю не запрещено собирать информацию о своих сотрудниках, если такие действия не нарушают прав и свобод работников. Если текущий работодатель запрашивает какие-либо данные о сотруднике с его бывшего места работы, прежний работодатель до передачи персональных данных обязан получить согласие бывшего работника на передачу сведений о нем третьим лицам. Без такого согласия передавать данные нельзя.

Максимально полную информацию о сотруднике работодатель может получить либо от него самого, либо из общедоступных источников (справочников, Интернета, СМИ). Теоретически сведения о работнике можно запрашивать у любых органов и организаций, однако указанные источники обязаны соблюдать конфиденциальность.

Рассмотрим процесс оформления отношений с кадровыми агентствами, оказывающим услуги по подбору персонала. Если предприятие привлекает к поиску новых сотрудников кадровое агентство, ей нужно позаботиться о грамотном документальном оформлении отношений. Это позволит с большей уверенностью ждать выполнения обязанностей агентства, а также с меньшими рисками учесть расходы на оплату услуг агентства в базе по налогу на прибыль.

В самом начале сотрудничества работодатель подает в кадровое агентство по подбору персонала заявку на поиск интересующего его кандидата. Далее предприятие-работодатель и агентство по подбору персонала заключают договор на поиск и подбор персонала, в котором

прописываются объем и сроки исполнения услуг, цена договора и прочие условия.

Обычно на практике стороны подписывают договор возмездного оказания услуг, который требует обязательного оформления в последующем акта выполненных работ [4, с.200]. Унифицированного бланка акта для HR-услуг нет, поэтому его можно составлять в свободной форме. Акт должен содержать обязательные реквизиты: наименование и дату составления документа, название предприятия-работодателя и кадрового агентства по подбору персонала, от имени которых составлен документ, содержание хозяйственной операции, ее измерители в натуральном и денежном выражении, а также должности и подписи ответственных лиц. При этом сторонам также необходимо обезопасить себя, удостоверившись в наличии у представителей стороны-контрагента полномочий по подписанию актов данного содержания. Только в этом случае акт будет иметь юридическую силу [36, с.63].

Таким образом, мы рассмотрели основные современные методы и этапы поиска кандидатов и их оценки, используемые при подборе персонала на предприятие с учетом кадровой безопасности для предприятия. Стоит отметить, что нет способов и методов плохих и хороших – есть подходящие и не подходящие конкретному предприятию, должности и ситуации. Поэтому для формирования более квалифицированного кадрового состава с учетом безопасности каждое предприятие может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам конкретного предприятия. Обычно процесс подбора включает в себя комплекс методов и способов подбора персонала с учетом кадровой безопасности для предприятия, зависящих от различных ситуации на рынке труда. Именно в этом и заключается талант менеджера по подбору персонала – использовать именно те безопасные способы и методы для обеспечения предприятия квалифицированным персоналом.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ГРАНКИН С.В.**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

Предприятие ИП Гранкин С.В. основано в 2015 году. Директор (индивидуальный предприниматель) – Гранкин С.В. осуществляет свою деятельность на основании специального разрешения (лицензии). На основании лицензии о ведении предпринимательской деятельности Гранкин С.В. имеет право быть работодателем в установленном законом порядке.

ИП Гранкин С.В. действует на основании свидетельства о регистрации предпринимательской деятельности, имеет собственную печать, самостоятельно оплачивает налоги.

Основным видом деятельности предприятия является – розничная торговля автозапчастями.

Цель деятельности ИП Гранкин С.В. – получение прибыли.

ИП Гранкин С.В. взаимодействует с другими предприятиями и организациями исключительно на основе договоров и действующего законодательства.

Также ИП Гранкин С.В. имеет право осуществлять коммерческую деятельность путем заключения договоров, приобретать или арендовать помещения, автомобили за счет имеющихся у него финансовых ресурсов.

ИП Гранкин С.В. может продавать и передавать имущество предприятия, осуществлять материально-техническое обеспечение предприятия, планировать свою деятельность и определять перспективы развития.

Предприятие вправе осуществлять коммерческую деятельность, обеспечивая рентабельность предприятия, нести самостоятельно ответственность за нарушение договорных, вне договорных, расчетных кредитных и налоговых обязательств, соблюдать обязательный

ассортиментный перечень, порядок ценообразования, правила торговли, кассовую дисциплину, санитарные требования, а также обеспечить сохранность и целевое использование имущества, закрепленного на праве хозяйственного ведения, также участвовать в городских мероприятиях, в развитии собственной и городской социальной сферы, обеспечить своим работникам безопасные условия труда и нести ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и т.д.

В ведении ИП Гранкин С.В. имеется магазин «Автозапчасти» – это магазин по продаже автозапчастей на автомобили иностранного и отечественного производства, склад для хранения автозапчастей и две грузовые машины. Магазин «Автозапчасти» расположенный в г. Белгород, ул. Корочанская 104. Центральный офис и складские помещения ИП Гранкин С.В. находится в г. Белгород, на ул.Мичурина, д.48.

В магазине представлен широчайший спектр товаров для ремонта и ухода за автомобилем, расходных материалов и автомобильных аксессуаров.

Основная цель ИП Гранкин С.В. – получение прибыли. Для осуществления своей цели работники предприятия стараются увеличить объемы продаж, стабилизировать финансовое положение, повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

ИП Гранкин С.В. заключает новые договора с более выгодными поставщиками с целью получения большей прибыли, осуществляет прием более квалифицированных работников для более эффективного функционирования предприятия.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации. Директор самостоятельно определяет структуру предприятия и затраты на их содержание.

В ИП Гранкин С.В. применяется линейная структура управления. Структура представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ИП Гранкин С.В.

На рисунке 2.1. мы представили организационную структуру предприятия, из которой видно, что на предприятии трудятся 20 человек. Предприятие укомплектовано квалифицированным персоналом.

Управление деятельностью предприятия осуществляется директором С.В. Гранкиным.

На предприятии используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора. Режим работы сотрудников предприятия и магазина «Автозапчасти» установлен руководством торговой организации и вывешен рядом с входной двери магазина. Магазин работает с 10. 00 - 18. 00. Без перерывов и выходных дней. Административные работники работают с 10-00 до 19-00 пять дней в неделю, без перерыва на обед, офис-менеджеры

(продавцы) работают посменно с 10.00 до 19.00. Режим работы оптимальный, т. к. при его составлении были учтены основные факторы: объём покупательских потоков в районе его деятельности и их распределения в течение дня предусматривает наиболее удобные для населения часы начало и конец работы.

Заработная плата сотрудников производится согласно штатному расписанию по должностным окладам. Форма заработной платы, используемая на предприятии, временная, рассчитывается почасово. Трудовым соглашением установлено отработать 40 часов в неделю. Размер оплаты часа зависит от разных категорий персонала.

Для повышения эффективности работы персонала, руководство предприятия использует также систему премий или аккордную систему оплаты труда. Средняя заработная плата составляет 30 000 рублей.

Директор действует в интересах предприятия добросовестно и разумно. Он несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные его действиями, в порядке, установленном действующим законодательством.

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия и является подотчетным в своей деятельности. Трудовой коллектив предприятия составляют граждане Российской Федерации работающие на основе трудового договора.

Магазин «Автозапчасти» предусматривает ориентацию на начинающих автолюбителей, которые плохо разбираются в конструкции автомобилей. Поэтому, имеются в штате высококвалифицированные консультанты, которые смогут легко разобраться в проблеме и помочь с выбором необходимого товара.

На предприятии в первую очередь уделяется внимание качеству обслуживания. Во вторую очередь концентрируется внимание на понижение цены и сроков доставки запчастей и других товаров от поставщиков в магазин.

Если разделять потребителей на первичных и вторичных, то в данном случае к первичным можно отнести обычных автолюбителей, на которых в основном ориентирована деятельность предприятия. К вторичным потребителям относятся: автосервисы, а так же предприятия, которые непосредственно связаны с автомобилями, к ним могут относиться, к примеру, фирмы такси.

Также на предприятии учитывается сезонность процесса продаж. Так в осенний и весенний периоды спрос на товары в магазине автозапчастей повышается в связи с тем, что в осенний период готовятся к зимнему, а в весенний восстанавливают свой автомобиль после зимы и готовят его к лету. Все это связано с тем, что по статистике чаще всего зимой детали двигателя, подвески, и другие подвергаются большому износу и выходят из строя.

Проанализируем ассортимент товаров в магазине «Автозапчасти». В ассортиментном наличии имеются аксессуары для салона автомобиля, средства по уходу за салоном автомобиля, кузовом. Так же имеются в наличии полироли, краски, инструменты и т.д. Обеспечение устойчивости ассортимента зависит от наличия и движения товарных запасов. К факторам, обуславливающим образование и изменение запасов, относятся условия производства, транспортные условия, условия поставок, условия потребления.

Ассортиментные группы:

Товары постоянного (частого) предложения автохимия:

- для топливной системы;
- для масляной системы.

Автокосметика:

- очистители стекол и зеркал;
- очистители и полироли для салона, панели.

Автозапчасти:

- ходовая часть;
- система зажигания;

- система подачи топлива;
- коробка переключения передач.

Товары периодического предложения автохимия:

- для системы охлаждения.

Автокосметика:

- очистители и шампуни кузова и колес;
- очистители подкопотной части;
- цветовосстанавливающие, защитные и очищающие полироли кузова.

Автозапчасти:

- рулевая система;
- система охлаждения.

Товары редкого предложения автокосметика:

- очищающие средства для зимы;
- средства для кузовных работ.

Автозапчасти:

- тормозная система.

А также автомасла, специальные жидкости и аксессуары.

Ассортимент обновляется каждую неделю, в зависимости от потребностей товаров. В таблице 2.1 представим анализ показателей ассортимента магазина «Автозапчасти».

Таблица 2.1

Анализ показателей ассортимента магазина «Автозапчасти»

Показатель	2016	2017	Отклонение
Коэффициент обновления товарного ассортимента	0,31	0,40	0,09
Коэффициент устойчивости	0,81	0,82	0,01

Проведенный анализ ассортимента товаров в магазине «Автозапчасти» показал, что в 2017 г. ненамного улучшились показатели обновления ассортимента, это связано с тем, что в следствие расширения ассортимента

предприятие имеет договора с большим количеством новых поставщиков, которые не всегда точны в сроках поставок.

Рассмотрим анализ оборачиваемости товарных запасов предприятия. Оборачиваемость запасов является важным критерием, который необходимо тщательно анализировать. Каждое предприятие стремится увеличить оборачиваемость запасов, чтобы при меньшей площади складов и меньших затратах на содержание запасов получить наибольший объем продажи и, следовательно, прибыли. Высокая оборачиваемость запасов требует более строгого контроля над запасами. В розничных торговых организациях товарные запасы необходимы для бесперебойной торговли и для предоставления покупателям возможности выбора нужным их товаров.

Эффективность использования средств в товарных запасах определяется такими показателями, как оборачиваемости средств в товарных запасах (товарооборотность) в днях и размах и рентабельность средств в товарных запасах, т.е. прибыль, приходящая на 1 рубль товарных запасов. Проанализируем эффективность использования товарно-материальных запасов ИП Гранкин С.В., для этого определим показатели эффективности использования товарных запасов (таблице 2.2).

Таблица 2.2

Анализ показателей эффективности использования товарных запасов  
ИП Гранкин С.В. магазина «Автозапчасти»

Показатели	2015 год (тыс.руб.)	2016 год (тыс.руб.)	2017 год (тыс.руб.)	Изменения (+,-)2017/2015
Выручка от продаж товаров	12380	16490	16500	+4120
Среднегодовая стоимость запасов	1902	2109,8	4978,8	+3076,8
Коэффициент оборачиваемости товаров	7,71	9,1	9,8	+2,9

Таким образом, показатели ИП Гранкин С.В. составляют: выручка от продаж в 2017 году по сравнению с 2015 годом больше на 4120 тыс.; среднегодовая стоимость запасов в 2017 году по сравнению с 2015 годом

больше на 3076,8 тыс. рублей. Коэффициент оборачиваемости товаров в 2017 году по сравнению с 2015 годом больше на 2,9%.

Предприятие сотрудничает на протяжении многих лет с достаточно широким кругом поставщиков по всей России. Такой широкий круг поставщиков обеспечивает предприятию достаточно большой ассортимент продукции разного качества и ценового уровня. При выборе поставщиков ИП Гранкин С.В. руководствуется следующими принципами:

- репутацией фирмы-поставщика;
- наиболее выгодными ценами;
- высоким качеством продукции.

В таблице 2.3 представим сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы предприятия.

Таблица 2.3

## SWOT-анализ ИП Гранкин С.В.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- квалифицированный персонал,</li> <li>- дилерские договора с крупными поставщиками,</li> <li>- динамично развивающийся отдел продаж,</li> <li>- наличие собственного складского помещения,</li> <li>- удобное расположение магазина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- периодическая нехватка оборотных средств для закупки автозапчастей,</li> <li>- проблемы с качеством закупаемых автозапчастей,</li> <li>- низкий уровень поддержки и анализа баз данных компании,</li> <li>- конкуренты.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ненасыщенный российский рынок предоставляет неограниченные возможности для роста;</li> <li>- экономическая ситуация постепенно стабилизируется,</li> <li>- все большее число людей приобретает автомобили, а следовательно, и спрос на автозапчасти постепенно возрастает.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая конкуренция,</li> <li>- изменение таможенных процедур,</li> <li>- постоянное увеличение арендной платы и коммунальных платежей.</li> </ul>

Анализируя таблицу 2.3 можно сделать следующие выводы: ситуация на российском рынке по продаже автозапчастей достаточно нестабильна, но деятельность нашего предприятия прибыльна благодаря налаженным связям с поставщиками. Некоторые слои населения стали испытывать недостаток денежных средств в связи с экономической обстановкой в стране, но это

лишь плюс для нашего магазина «Автозапчасти», поскольку многие люди стали отдавать предпочтение ремонту автомобиля, а не покупке нового.

На основе проведенного анализа также можно заметить, что благодаря тому, что предприятие уделяет большое внимание рекламе, на предприятии налажена сбытовая сеть. Благодаря образованному и молодому составу руководства и персонала предприятие имеет хорошую репутацию у покупателей.

Также, как и любое предприятие ИП Гранкин С.В. подвержено некоторым рискам. Например, снижение спроса на автозапчасти, связанная со снижением продажи автотехники в целом, спад производства отечественных автомобилей, высокая конкуренция на рынке отечественных и импортных запчастей, также возможные неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве, снижение уровня жизни населения.

Таким образом, ИП Гранкин С.В. уделяет особое внимание улучшению качества обслуживания всех категорий своих клиентов и совершенствованию системы продаж автозапчастей. Финансовое положение предприятие стабильное. Целью предприятия является расширение товарного ассортимента для увеличения клиентов с целью получения прибыли предприятия. Основными видами деятельности предприятия – розничная торговля запчастями для автотранспорта.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии

ИП Гранкин С.В. осуществляет свою деятельность на основании лицензии об индивидуальном предпринимательстве и разрешения на ведение предпринимательской деятельности, что позволяет быть работодателем. Лицензия определяет наименование и место нахождения предприятия. Разрешение на ведение предпринимательской деятельности определяет цель и предмет деятельности предприятия, а также правовое положение предприятия. Лицензия дает право заниматься предпринимательской деятельностью, а также быть работодателем.

ИП Гранкин С.В. осуществляет свою деятельность на основании штатного расписания и должностных инструкций для сотрудников.

Работники принимаются на работу на основании трудовых договоров, заключенных между работником и предприятием, в соответствии с которым работодатель (предприятие) обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, соглашениями, локальным нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка.

Трудоустройством на предприятии занимается главный бухгалтер, так как отдел кадров не предусмотрен в структуре предприятия. При приеме на работу в ИП Гранкин С.В. будущий работник предоставляет:

- паспорт;
- трудовую книжку, в нее сразу же вносится запись о приеме на работу и на какую должность;
- диплом об образовании или иной документа о полученном образовании подтверждающего специальность или квалификацию;

- ИНН;
- СНИЛС.

Прием на работу без указанных документов на предприятии не производится.

Прием на работу в ИП Гранкин С.В. принято принимать с испытательным сроком на 3 месяца, испытательный срок не устанавливается только в том случае, если на работу трудоустраивается беременная женщина, несовершеннолетний (до 18 лет) или специалист, который получил диплом и трудоустраивается на соответствующую должность в течение 1 года.

Прием на работу оформляется приказом о трудоустройстве, на основании которого и заключается трудовой договор.

При поступлении работника на работу, его непосредственный начальник знакомит его:

- с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъясняет работнику его права и обязанности;
- с правилами внутреннего трудового распорядка;
- проводит инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, а также об обязанности по сохранению сведений, составляющих коммерческую тайну или служебную тайну предприятия и об ответственности за ее разглашение или передачу другим лицам.

Руководит предприятием Гранкин С.В., он же является директором. В прямом подчинении у директора – заместитель директора, главный бухгалтер, главный специалист отдела продаж, секретарь.

Штатный состав ИП Гранкин С.В. состоит из 20 сотрудников.

Тип организационной структуры предприятия – линейно-функциональная, сущность которой заключается в том, что директор делегирует полномочия функциональным руководителям. Минус в том, что при передаче информации от функционального руководителя к подчиненным может произойти ее искажение или потеря.

В ИП Гранкин С.В. каждый работник имеет свою должностную инструкцию. В должностной инструкции прописаны общее положение о профессии, обязанности работника, его права и ответственность. Рассмотрим должностные инструкции руководителей предприятия.

У директора в подчинении имеется заместитель директора, который относится к категории руководителей. Он должен знать:

- законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие финансово-экономическую деятельность предприятия;
- основы гражданского, коммерческого, финансового, налогового, трудового законодательства;
- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия, перспективы ее развития, производственные мощности, основы технологии производства;
- порядок разработки и утверждения планов производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия;
- организацию финансовой работы на предприятии;
- порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров.

В своей деятельности заместитель директора руководствуется:

- законодательными актами РФ;
- правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами предприятия;
- приказами и распоряжениями руководства;
- должностной инструкцией.

В должностные обязанности заместителя директора входит:

- осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, обеспечение эффективного и целевого использования материальных и финансовых ресурсов;
- принятие мер по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров, обеспечения выполнения договорных обязательств.

– руководство разработкой мер по ресурсосбережению и комплексному использованию материальных ресурсов, совершенствованию нормирования расхода сырья, материалов, оборотных средств и запасов материальных ценностей, улучшению экономических показателей и формированию системы экономических индикаторов работы предприятия;

– обеспечение своевременного составления сметно-финансовых и других документов, расчетов, установленной отчетности о выполнении планов.

– при отсутствии директора или по его поручению ведение переговоров с поставщиками;

– контроль за соблюдением работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований противопожарной безопасности и др.

– информирование директора об имеющихся недостатках в работе предприятия и принимаемых мерах по их ликвидации.

Также в прямом подчинении у директора и его заместителя – главный бухгалтер, он также относится к категории руководителей.

На должность главного бухгалтера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, финансово-экономическое) образование и стаж финансово-бухгалтерской (финансово-экономической) работы на руководящих должностях не менее 3 лет.

В своей деятельности главный бухгалтер руководствуется:

– законодательными и нормативными документами, регулирующими вопросы бухгалтерского учета и отчетности;

– методическими материалами по соответствующим вопросам;

– уставом предприятия;

– правилами внутреннего трудового распорядка;

– приказами и распоряжениями генерального директора предприятия;

– положением о бухгалтерии предприятия;

– должностной инструкцией.

Главный бухгалтер должен знать:

- законодательство о бухгалтерском учете;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы финансовых и контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и составления отчетности, а также касающихся финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- гражданское право, финансовое и налоговое законодательство;
- структуру предприятия, стратегию и перспективы его развития;
- положения и инструкции по организации бухгалтерского учета на предприятии, правила его ведения;
- и т.д.

В обязанности главного бухгалтера входит:

- руководство ведения бухгалтерского учета и составления отчетности на предприятии;
- обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;
- контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

Также в прямом подчинении у директора и его заместителя находится главный специалист отдела продаж.

На должность главного специалиста отдела продаж назначается лицо, имеющее требования к квалификации: высшее техническое образование и хорошее знание устройства автомобиля. При этом, главный специалист отдела продаж должен знать:

- программу 1С - продажа запчастей, склад;
- основы ценообразования;
- основы документооборота отдела продаж;
- устройство автомобиля;

– технологию продаж.

В функциональные обязанности главного специалиста отдела продаж входит:

- взаимодействие со складом для хранения автозапчастей;
- поиск и заключение договоров с поставщиками;
- контроль за работой офис-менеджеров в магазине и кладовщиком на складе и т.д.

Общая численность работающего персонала в ИП Гранкин С.В. в 2017 году составляет 20 человек, в том числе 14 мужчин и 6 женщин.

Средний возраст работающих на предприятии равен 38 годам. Рассмотрим структуру персонала по возрастному признаку в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Возрастной состав работников ИП Гранкин С.В. за 2015-2017 гг.

Возраст, лет	Количество человек			(+, -) от общей численности 2017 к 2015	% от общей численности 2017 к 2015
	2015 год	2016 год	2017 год		
18-30	3	3	3	0	0
30-40	8	8	14	+6	+ 30,0
40-50	3	3	3	0	0
50-60	0	0	0	0	0
Всего	14	14	20	+6	+ 30,0

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.4, можно сделать вывод о том, что в ИП Гранкин С.В. работают преимущественно люди среднего возраста от 30 до 40 лет.

Структуру по половому признаку представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала по половому признаку за 2015 - 2017 гг.

Пол	Численность, чел.			(+, -) от общей численности 2017 к 2015	% от общей численности 2017 к 2015
	2015 год	2016 год	2017 год		
Женщины	5	5	6	+1	+ 5,0
Мужчины	9	9	14	+5	+25,0
Всего	14	14	20	+6	+ 30,0

Проводя анализ структуры кадров ИП Гранкин С.В. по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность мужчин значительно превышает численность женщин. Количество мужчин в 2017 году составляет 70% , а женщин в 2017 году составляет 30%.

Стаж работы персонала в ИП Гранкин С.В. от 5 лет, так как предприятие зарегистрировано в 2012 году.

В ИП Гранкин С.В. работают специалисты, имеющие высшее и среднеспециальное образование (Таблица 2.6).

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию в 2017 году

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% от общ. числа	Кол-во	% от общ. числа	Кол-во	% от общ. числа
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	0	0	0	0	4	20,0%
незаконченное высшее	0	0	0	0	0	0
высшее	4	20,0	12	60,0%	0	0

Из таблицы видно, что с высшим образованием на предприятии трудятся 16 человек (80,0%), 4 рабочих имеют среднее-специальное образование (20,0%).

Целью работы всех сотрудников ИП Гранкин С.В. является обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

ИП Гранкин С.В. представляет собой процессно-функциональную структуру управления. Директор организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений управляющей дирекции и отделов. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению производственно-хозяйственных функций начальникам отделов по направлениям.

Проанализируем структуру численности персонала в ИП Гранкин С.В. по категориям в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Категории работающих в ИП Гранкин С.В. за 2015 - 2017 годы

Категории работающих	Количество человек			(,+,-) от общей численности 2017 к 2015	% от общей численности 2017 к 2015
	2015 год	2016 год	2017 год		
Всего	14	14	20	+6	+30,0
в том числе:					
Рабочие	4	4	4	0	0
Руководители	4	4	4	0	0
Специалисты	6	6	12	+6	+30,0

В 2017 году доминирующей категорией персонала в ИП Гранкин С.В. являются специалисты: 60,0% от общего числа персонала. Руководители составляют 20,0%; категория рабочих также равна 20,0% от общего количества работников предприятия в 2017 году.

Уровень средней заработной платы сотрудников ИП Гранкин С.В. рассмотрим в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Средний размер заработной платы, (руб.)

	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Средний размер заработной платы	14610	16476	17484

В ходе анализа средней заработной платы персонала ИП Гранкин С.В. выявлена динамика роста заработной платы в течение трех лет.

Рассмотрим анализ основных кадровых процессов в ИП Гранкин С.В. в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов в ИП Гранкин С.В.

Показатель	Годы			(+, -) от общей численности 2017 к 2015	% от общей численности 2017 к 2015
	2015	2016	2017		
Среднесписочное число работников, чел.	14	14	20	+6	+30,0
На начало отчетного периода	14	14	20	+6	+30,0
Принято всего, чел.	2	2	5	+3	+15,0
Выбыло всего, чел.	2	2	1	-1	-5,0
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	2	2	1	-1	-5,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	14,3	14,3	25,0		
Коэффициент оборота по выбытию	14,3	14,3	5,0		
Коэффициент постоянства кадров	85,7	85,7	95,0		
Коэффициент текучести кадров	14,3	14,3	5,0		

Из таблицы 2.9 видно, что в 2017 году общее количество персонала увеличилось на 5 человек по сравнению с 2015 годом. Текучесть кадров в ИП Гранкин С.В., в основном, отсутствует. В 2017 году уволился 1 человек по причине смены места жительства.

Из вышесказанного следует, что в ИП Гранкин С.В. работают 20 человек, 4 человека из которых – рабочие, 4 человека – руководителя и 12 специалистов. В основном демографический состав рабочего персонала составляют мужчины, в возрасте от 30 до 40 лет. В ИП Гранкин С.В. работают высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем более трех лет.

### **2.3. Анализ системы поиска и подбора персонала на предприятии**

Деятельность любого современного предприятия неизбежно связана с потребностью комплектования штата сотрудников. Поиск и подбор новых сотрудников гарантирует не только режим нормального функционирования предприятия, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно проведена деятельность по поиску и подбору персонала, в значительной мере зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество производимой продукции и оказываемых услуг.

Поиск и подбор нового сотрудника для ИП Гранкин С.В., это очень важная и одновременно сложная задача. Ведь сейчас очевидно, что если и появляется вакансия, то кандидат на освободившуюся позицию должен быть высокого профессионального уровня, готовый за невысокую заработную плату качественно выполнять свою работу.

Так как ИП Гранкин С.В. – предприятие не большое, поэтому поиском нового сотрудника на освободившуюся вакансию занимаются почти все

сотрудники. Но, так как на предприятии нет отдела кадров, ответственность за поиск и прием на работу новых сотрудников ложится на бухгалтерию.

Самый распространенный способ поиска новых сотрудников в ИП Гранкин С.В. это поиск через знакомых. Такой способ, обычно, более эффективен для предприятия. Сотрудники, как правило, могут предложить для работы на свое предприятие проверенных людей, без вредных привычек, ответственных, с знаниями профиля предприятия.

Также ИП Гранкин С.В. для поиска новых сотрудников использует способ публикации вакансий в специализированной прессе и на порталах по поиску работы. В таком случае алгоритм работы следующий. Во-первых, составляется объявление о вакансии. Если для этих целей выбирается определенный сайт, то просто следуем предлагаемой инструкции в разделе «Разместить вакансию». Если предприятие решает опубликовать объявление в специализированной газете, тогда составляется текст объявления и указывается наименование должности, обязанности, требования к опыту работы и образованию соискателя, прописывается, на каких условиях предлагается работа (заработная плата, график, место работы и т. п.), а также по какому телефону или адресу электронной почты с нами можно связаться.

Во-вторых, если предприятие принимает решение оплачивать размещаемые объявления о вакансии, тогда ищем наиболее удобные условия (тарифный план). Выбираем федеральный портал по поиску работы (например, hh. ru, superjob. ru, rabota. ru и др.) или специализированный печатный источник (газеты «Работа для вас», «Моя реклама» и др.). При использовании этого способа схема отбора соискателей такая. Сначала выбирают наиболее подходящих кандидатов по формальным признакам (соответствует квалификация заявленным требованиям или нет), проводят первичное интервью по телефону, по результатам которого приглашают на очное собеседование.

Также наиболее эффективен для ИП Гранкин С.В. это размещение вакансий на собственном сайте предприятия.

Еще один способ – это обращение в кадровое агентство. Данный способ помогает в ситуации, если искомый сотрудник – редкий специалист, которого сложно найти своими силами.

После того, как на вакансии нашлись соискатели, далее работник бухгалтерии делает отбор через представленные резюме. И подходящие кандидатуры приглашает на собеседование. Собеседование с кандидатом на определенное рабочее место проводит непосредственный начальник того отдела, куда и планируется работник. Если предприятию необходим работник в магазин «Автозапчастей», тогда собеседование проводит главный специалист отдела продаж, либо в его отсутствие ведущий специалист отдела продаж.

В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

На собеседовании, обычно уделяется внимание внешнему виду претендента и применяются стандартные вопросы. Например:

1. ФИО, телефон?
2. Семейное положение?
3. Число иждивенцев и их номер?
4. Дата рождения, возраст?
5. Образование (какое учебное заведение заканчивали)?
6. Знание языков?
7. Опыт работы? Опыт работы по нашему направлению?
8. Какую заработную плату хотели бы?
9. Где работали до этого и какая заработная плата была? По какой причине уволились?
10. Что Вы знаете о нашем предприятии?
11. Почему Вас привлекает данная вакансия?
12. Уровень владения ПК и 1-С?
13. Наличие водительского удостоверения и автомобиля?

#### 14. Планы личного и карьерного роста?

После того, как претенденты на вакантную должность прошли собеседование и получили «добро». Ведущий специалист, который проводил собеседование рекомендует данного претендента заместителю директора ИП Гранкин С.В., если заместитель директора одобрил кандидатуру, после этого начинается процесс трудоустройства.

Как и любой человек, так и начальник отдела, который набирает новых людей к себе в отдел, может совершить ошибку при отборе персонала и с первого взгляда ошибиться в человеке. Но чтобы действительно не прогадать на «отборочном туре», руководителю необходимо проявить смекалку.

Например, при требовании к образованию. Чаще всего предприятием выдвигаются требования, чтобы претендент на должность не просто имел высшее образование по специальности, но и мог представить подтверждение начального рабочего стажа (не менее трех лет). Таким образом, самая распространенная ошибка – брать специалистов с опытом работы и пренебрегать свежими идеями, которые может дать молодой специалист, не обремененный чужим опытом и правилами. Такие люди способны рисковать, что зачастую может привести предприятие в выигрыш.

При требовании к личностным качествам. К сожалению, во время приема на работу учитываются только те качества характера, которые могут пригодиться на работе, при этом под ними чаще всего подразумеваются трудолюбие, прилежность, пунктуальность, умение не пререкаться с начальством и без лишних вопросов выполнять свою работу. При этом в расчет зачастую не берутся такие стороны личности, как коммуникабельность, умение найти альтернативный подход, поиски необычных путей решения проблем предприятия, креативность.

Также специальными требованиями могут быть возрастные ограничения или набор по половому признаку. Также могут учитываться рекомендации с предыдущего места работы, периодичность смены места работы и причины увольнения (если человек часто меняет работу по

собственному желанию, это может указывать на его непостоянство и ненадежность как сотрудника).

Важно уделить внимание и проблемам с подбором персонала в ИП Гранкин С.В. С первого взгляда трудно распознать характер человека, которого принимаешь на работу в свой коллектив. Тем более, что работа в ИП Гранкин С.В. связана с деньгами и материальной ответственностью.

Например, самое распространенное явление, когда приходится расставаться с сотрудником по его вине связанное с мошенничеством не только простого специалиста, но и руководителя.

Мошенничество – незаконное путем обмана, подтасовки, манипуляций, присвоения чужой собственности, активов организации.

Часто в ИП Гранкин С.В. были случаи с растратами и хищением со стороны не только наемного рабочего, но и руководителей, например:

– воровство наличности, чеков, инвентаря, использование наличности не по назначению, фальсификация кассовых книг и сумм на банковских счетах, оплата личных счетов чеками организации, фальсификация транспортных накладных, сговор с клиентами или поставщиками, «откаты», «кикбэки» (благодарности за услуги), искусственное вздувание цен, использование подставных поставщиков, переплата «сверху», выдача дутых векселей (так называемых кайтинг), манипуляции с кредитными карточками, мошенничество со страховкой, фальсифицирование налоговых деклараций, мошенничества с медицинскими счетами, фальсификация записей в бухгалтерских книгах, искажение расходов в отчетах о командировках, несанкционированная продажа имущества предприятия, компьютерные преступления, мошенничество с выплатой заработной платы (обналичивание невостребованных чеков, фальсификация часов переработки, оплата труда работников-невидимок).

Так же в ИП Гранкин С.В. были случаи с мошенничеством со стороны руководителей и офис-менеджеров. Наиболее частый обман совершался путем манипуляций с финансовой отчетностью, в которой искажались

данные о доходности и дебиторских задолженностях предприятий. При этом руководство всегда стремится к тому, чтобы сотрудники верили, что финансовое положение предприятия гораздо лучше, чем оно есть на самом деле. Также были случаи с таким видом мошенничества, как создание параллельного бизнеса и перекачивание туда средств ИП Гранкин С.В.

Иногда встречается мошенничество со стороны сотрудников, поступающих на работу или продвигающихся по карьерной лестнице. Включает фальсификацию документов об образовании, профессиональной квалификации, возрасте, наградах и иных данных, позволяющих не столько присвоить прибыль, сколько занять место, получить ранг, не соответствующий истинным личностным качествам.

Также встречаются мелкие разовые хищения («бес попутал»). Сотрудники склонны иногда совершать мелкие кражи, не объясняемые рациональными причинами (например, хищение товаров в магазине). Такие хищения не приносят заметной экономической выгоды человеку, они совершаются скорее из озорства, когда человек уверен в своей безнаказанности. К ним склонны разные люди независимо от материального достатка. Они мотивируются в основном стремлением «пощекотать нервы», иногда – мелкой «мстью»; в большинстве случаев происходят без предварительной подготовки и продумывания: сотрудник просто хватается то, что, по его мнению, плохо лежит. Для экономики предприятия такие хищения вряд ли могут нанести заметный ущерб. Их опасность в другом: развращение персонала и вероятность перехода привыкшего к таким хищениям человека на следующий уровень. Главное средство защиты предприятия от них – увольнение.

Иногда систематические хищения среднего размера наблюдаются у руководителей и бухгалтеров в ИП Гранкин С.В. в начислении заработной платы персоналу. Эта группа хищений отличается тем, что совершается из экономических мотивов и носит систематический характер, схема в основном, продумана и обычно обеспечивается мерами безопасности. По

этой причине расхищаются обычно незначительные (на фоне общего денежного потока) суммы: менее вероятно, что на них обратят внимание.

Тем не менее, таким способом работник может обеспечить себе постоянный доход, сопоставимый с уровнем заработной платы. Такие хищения несут значительный ущерб для предприятия.

Особенно опасно, когда это отношение молчаливо разделяет и управление предприятием: создается атмосфера попустительства, при которой главное – не попасться при всех с поличным. Известны организации, куда поступают на работу не из-за зарплаты (обычно низкой), а из-за возможностей «подзаработать». В таких предприятиях, как правило, не повышают сотрудникам зарплату, поскольку считают, что те «все равно свое возьмут». Такая атмосфера быстро коррумпирует новых сотрудников. Известны случаи, когда новичков, сопротивляющихся этому, под тем или иным предлогом «выживали» из предприятий.

Важная психологическая особенность этого типа хищений – отсутствие у ворующих чувства вины. Оно подавляется мотивировками: «все так делают», «мне все равно не доплачивают, я просто беру свое», «когда от многого берут немножко, то это не кража, а просто дележка» и т.п.

Если на предприятии или в отдельных подразделениях сложилась такая атмосфера, победить ее полностью можно лишь уволив старый персонал и наняв новый. Попытки бороться с такими хищениями налаживанием системы учета и контроля внедряются с большим трудом, зачастую вызывая возмущение у персонала, вплоть до увольнений.

Наиболее опасный тип злоупотреблений, возникающий там, где сотрудникам предоставляется возможность распоряжаться крупными суммами и самостоятельно принимать крупные финансовые решения. Формально работая на предприятие, такие люди создают на ее основе внутренний «частный бизнес». Здесь речь идет уже не о «дополнительной зарплате», а о присвоении приличной суммы.

При расчете экономической эффективности мы будем применять следующую методику расчета по формуле:

$$K = K_c + K_{об} + K_a$$

где  $K$  – капитальные вложения на мероприятия;

$K_{об}$  – капитальные затраты на оборудование;

$K_a$  – капитальные вложения в средства автоматизации.

Также:

$$K_э - K_з = K_{сс}$$

где  $K_э$  – экономия от мероприятий;

$K_з$  – затраты на мероприятия;

$K_{сс}$  – свободные средства, оставшиеся от реализации мероприятий.

Таким образом, мы рассмотрели процесс отбора и подбора персонала для трудоустройства в ИП Гранкин С.В. При поиске и подборе персонала сотрудники предприятия выдерживают все способы и формальности работы с претендентами. Но предприятие очень часто сталкивается с проблемой мошенничества со стороны новых сотрудников. Как обезопасить предприятие от мошенничества и воровства? Для этого возникает необходимость разработки рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности.

## **ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ИП ГРАНКИН С.В.**

### **3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности**

Стратегия функционирования и развития любого предприятия немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

После проведенного нами анализа поиска и подбора персонала на ИП Гранкин С.В., мы выяснили, что предприятие неоднократно сталкивается с проблемой подбора персонала. Очень часто приходится увольнять сотрудников за мошенничество, пьянство, воровство и другие причины.

На наш взгляд, проблемы можно было бы избежать, если бы на предприятии был человек, который бы отвечал именно за кадры, в ИП Гранкин С.В. такого нет, поиском и подбором занимается бухгалтерия, которые по своей специальности не имеют отношение к управлению персоналом.

Как и любой процесс, организация системы подбора персонала предприятия требует планового подхода и порядка. Если процесс не будет спланирован и организован поэтапно, трудно будет его проконтролировать – а значит, его результаты будут низкими, а затраты на него – высокими. При правильном планировании этот процесс эффективен, низкокзатратен, поддается контролю, планированию, четкой оценке и прогнозированию.

Критерии отбора персонала не ограничиваются лишь теми характеристиками, которые определяют успешное выполнение конкретной работы. Важным аспектом, который сегодня все чаще приходится учитывать

при формировании штата, является безопасностью. Специально вопрос безопасности предприятия часто не выходит на первый план. Это, как правило, не главная задача при отборе. Но при этом следует понимать, что ошибки в отборе новых работников чреваты угрозой безопасности всего предприятия из-за приема на работу человека, который умышленно или неумышленно способен нанести вред предприятию в той или иной области. А, может быть, этого человека специально предприятия конкуренты пытаются внедрить на предприятие, с целью нанести вред.

Безопасность с точки зрения организации предполагает целый ряд аспектов.

- Стремление защитить предприятие от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами.

- Стремление поставить барьер перед людьми, склонными к воровству. При этом, чем выше должность, которую может занять такой человек, тем больший экономический ущерб он может нанести предприятию, которая возьмет его на работу.

- Проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков.

- Обеспечение информационной безопасности ИП Гранкин С.В.

Сюда входит не только защита секретов производства (ноу-хау), но и защита баз данных, результатов маркетинговых исследований, планов, связанных с заключением договоров с поставщиками, и другой информации, важной для сохранения ее конкурентоспособности.

- Соответствие работника требованиям организационной культуры («наш» человек или «не наш»). Этот аспект безопасности при отборе новых работников очень недооценивается, хотя понятно, что и один человек, придерживающийся разрушительных или деструктивных установок, может нанести очень большой вред организации, выражающийся в ухудшении морально-психологического климата, склоках, конфликтах, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины и пр.

Существует ряд подходов, позволяющих решать проблемы безопасности при подборе сотрудников. Первый вид обеспечения безопасного подбора кадров – гарантии кадрового агентства на подбираемых работников. Эту гарантию агентство может дать не только на основании того, что методы отбора и проверки данных, представленных кандидатами, дают такую уверенность, но и потому, что многие агентства достаточно давно работают с людьми, включенными в их базу данных.

Второй подход – это использование метода «Сарафанное радио». Этот способ гарантирует наличие максимально полной информации о новом сотруднике. Кроме того, предполагается, что люди, рекомендовавшие сотрудника, несут за него персональную ответственность, и с них всегда можно спросить за промахи или ошибки новичков.

Третьим подходом является организация предприятием собственной службы безопасности для проверки кандидатов и предоставляемых ими сведений. Например, в банках такая служба обязательна, в ней, как правило, работают бывшие сотрудники силовых структур, обладающие соответствующими связями и возможностями. При проверке кандидатов служба безопасности может действовать параллельно с кадровой службой. Она проверяет работника на отсутствие судимостей, отсутствие связи с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности. Проверка кандидата при приеме на работу может предполагать выяснение того, попадал ли этот человек в ДТП, можно ли ему доверить автомобиль предприятия? На некоторых предприятиях работнику даже могут предложить принести из отделения милиции справку на себя, подтверждающую, что у него нет никаких проблем с правоохранительными органами.

Еще одним способом обеспечения безопасности на предприятии при наборе сотрудников является организация кадровой службы в крупных компаниях или должности менеджера по персоналу – на более мелких

предприятиях. Кадровая служба проверяет информацию, представленную кандидатом, обращаясь к людям, знающим кандидата, и на места его прежней работы.

Мы рекомендуем ИП Гранкин С.В. в связи с утечкой информации фирмам-конкурентам, поменять штат сотрудников. Мы предлагаем вывести из структуры предприятия должности: бухгалтер, на наш взгляд это лишнее звено, на 20 человек персонала на предприятии 2 бухгалтера нет необходимости иметь; также вывести из штата предприятия должности секретаря и помощника секретаря, это вообще лишние люди, на наш взгляд, предприятие не такое уж и большое, чтобы иметь двух секретарей. По рабочим моментам заместитель директора и главный специалист отдела продаж должен напрямую работать с директором (опять же в целях утечки информации).

Взамен освободившихся трех ставок предлагаем ввести в структуру предприятия специалиста по кадрам с двумя высшими образованиями (с дипломом менеджера по управлению персоналом и дипломом юриста). В настоящее время такого специалиста легко найти, после получения диплома бакалавра большинство студентов идут учиться дальше (либо параллельно учатся) и получают второй диплом по другому направлению. Для этого просто нужно обратиться в любой вуз за помощью с поиском такого выпускника. Даже если он будет без опыта работы, зато с новыми силами, новыми предложениями.

Также предлагаем ввести еще одну должность кладовщика, так как магазин «Автозапчасти» работает без выходных и два дня в неделю склад закрыт.

ИП Гранкин С.В. при формировании штата также должно учитывать аспект безопасности. Вопросами подбора персонала непосредственно будет заниматься профессионал с юридическим образованием, достаточно дать ему определенную установку. Руководителю предприятия, так как штат

сотрудников небольшой и нет необходимости формирования специальной кадровой службы.

Учитывая специфику отрасли, в которой функционирует ИП Гранкин С.В., можно утверждать, что предприятию нет необходимости прибегать к помощи правоохранительных органов или специальной службы безопасности для проверки принимаемых на работу лиц, достаточно просто внимательно отнестись к данной проблеме и учесть некоторые аспекты при подборе руководящих кадров и специалистов.

Необходимо, в первую очередь, внимательно изучать документы, предоставляемые кандидатами. В ряде случаев нестыковка в информации, полученной от работника в ходе интервью, противоречит содержанию резюме и информации в стандартных документах. Иногда настораживают грязные документы, зачеркивания, неаккуратные записи. Важным направлением обеспечения безопасности предприятия является проверка рекомендаций, представленных работником. При проверке рекомендаций следует обращать внимание на некоторые «настораживающие» моменты и вовремя принимать меры предосторожности.

Рекомендации имеют смысл, когда информация, содержащаяся в них, имеет отношение к работе. Запрашиваемая информация должна относиться к знаниям, умениям и навыкам или другим характеристикам кандидата, необходимым для успешного выполнения работы. Акцент следует ставить на те характеристики, которые отличают эффективных работников от неэффективных. Проверка рекомендаций должна быть справедливой и валидной (обоснованной). Если система проверки рекомендаций несправедливо дискриминирует какую-либо группу или не имеет отношения к успешности выполнения работы, следует изменить эту систему или отказаться от нее. Без этого проверка рекомендаций будет не только юридически неправомерна, но и поставит под сомнение способность организации отбирать компетентных работников.

При проверке рекомендаций следует опираться на объективную информацию (биографическую или наблюдения за поведением кандидата), а не на субъективную (например, экспертная оценка личностных качеств). У кандидатов следует запрашивать письменное разрешение на контакт с теми лицами, которые дали им рекомендации. При контакте с лицом, давшим рекомендацию, следует выяснять, как долго он (она) знает рекомендуемого и какую должность он (она) занимает. Эта информация может оказаться полезной для определения обоснованности, достоверности и валидности информации, указанной в рекомендательном письме, и выяснения того, имеет ли человек, давший рекомендацию, соответствующие полномочия на это. Если кандидат представил рекомендации, но эта информация не поддается проверке, попросите у кандидата дополнительные рекомендации. Зачисление в штат кандидата, не прошедшего полной проверки рекомендаций, - дело достаточно рискованное.

Также следует проверить всю информацию, приведенную в форме «Сведения о кандидате» и в резюме. В частности, следует проверять информацию из школы, которую закончил кандидат (подтверждение наличия грамот, медалей за успеваемость), института (наличие диплома с отличием) и с прежних мест работы (правильность указанных сроков работы, наименование занимаемой должности, исполняемые обязанности). Если при проверке обнаруживаются какие-то расхождения – это сигнал к тому, что здесь требуется особое внимание.

Негативную информацию нужно использовать осторожно. Негативная информация, полученная в ходе проверки рекомендаций, часто служит основанием для отказа кандидату. До того как использовать полученную негативную информацию, следует подтвердить ее точность через другие источники. Кроме того, решения, принимаемые по разным кандидатам, должны быть последовательными (т.е. на основе сходной информации должны приниматься сходные решения).

Все перечисленные рекомендации должны быть приняты к сведению руководством ИП Гранкин С.В.

Также очень важно при подборе персонала обратить внимание на тип поведения кандидата. Кандидат с аддиктивным поведением – уход от реальности путем изменения своего психического состояния с помощью наркотиков, алкоголя или постоянной фиксации внимания на определенных предметах или видах деятельности (карты, игры и т.д.), для получения интенсивных эмоций. Эти процессы управляют жизнью человека, делают его беспомощным, лишают воли. Для достижения своих целей такой сотрудник может пожертвовать чем угодно. С суицидным поведением – такие кандидаты могут подвергать свою (соответственно и рядом находящихся людей) жизнь риску. С конформистским поведением кандидат может исполнять волю «авторитета», приспосабливаться, такой человек неспособен принимать решения и брать на себя ответственность.

У кандидатов с нарцисстическим поведением повышенная чувствительность к оценкам других людей, отсутствует чувство сопереживания, дистанцирование от коллектива (как следствие, неприятие его норм и требований). С эгоистическим, индивидуально-целевым деструктивным поведением кандидат может реализовываться в направлении достижения личных целей за чужой счет, сопровождающееся имитационным поведением, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью, псевдоисполнительностью, демагогией, ошибками восприятия (сделал задания так, как понял, а понял и воспринял неверно).

Бывают кандидаты с фанатическим поведением – слепая приверженность к какой-либо идее, нетерпимости к другим взглядам, что может сопровождаться действиями насильственного характера. Нейтральные или дружеские поступки других людей часто оцениваются как враждебные или заслуживающие презрения. С аутистическим поведением – затруднение социальных контактов, оторванность от действительности, погруженность в сферу мечтаний. Отсюда невозможность адекватно оценить ситуацию и

принять решение. И с антисоциальным (девиантным) противоправным поведением кандидаты могут совершать действия, противоречащие этике и морали, безответственность, игнорирование законов и прав других людей.

Кандидаты с перечисленными типами поведения могут представлять наибольшую опасность для предприятия, в том числе и финансовую. В интересах кадровой безопасности людей с такими типами поведения не рекомендуется принимать на любые должности на предприятие.

Цель предлагаемых нами рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели предлагаемых мероприятий совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В.

Проблемы	Цели
<p>1. В ИП Гранкин С.В. существует проблема с персоналом, часто приходится увольнять сотрудников за мошенничество, пьянство, воровство и по другим причинам.</p> <p>2. На предприятии нет сотрудника, который бы занимался подбором персонала.</p> <p>3. В структуре предприятия имеются три лишние должности: бухгалтер и два секретаря.</p> <p>4. На предприятии бывают случаи с утечкой информации фирмам-конкурентам.</p>	<p>1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности.</p> <p>2. Сформировать новую структуру с выведением из штатного расписания три должности: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря, и введением две должности: специалиста по кадрам и кладовщика.</p> <p>3. Укрепление имиджа и повышение конкурентоспособности ИП Гранкин С.В.</p> <p>4. В короткие сроки и с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива предприятия.</p> <p>5. Обеспечить предприятие квалифицированным персоналом.</p>

Из таблицы 3.1. видно, что цели предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В.:

- укрепить имидж и повысить конкурентоспособность ИП;
- в короткие сроки и с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива предприятия;
- обеспечить предприятие квалифицированным персоналом;
- сформировать новую структуру с выведением из штатного расписания три должности: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря, и введением две должности: специалиста по кадрам и кладовщика.

Основными задачами предлагаемых мероприятий являются:

- обеспечение ИП Гранкин С.В. кадровой безопасностью.
- заинтересовать персонал проблемами предприятия, желание решать их и отстаивать свою точку зрения, а также профессионального самовыражения работников, способствовать развитию креативного мышления и обмену опытом;
- «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы предприятия;
- непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Основные составляющие данного проекта, представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Логическая структура

Описание мероприятий	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: поиск и подбор персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности.	Улучшение деятельности ИП Гранкин С.В.	Беседа с руководителем и работниками предприятия Учет расходов на финансирование мероприятий	
Цель предлагаемых мероприятий: 1. Сформировать новую структуру с выведением из штатного расписания три должности: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря, и введением две должности: специалиста по кадрам и кладовщика. 2. Укрепить имидж и повысить конкурентоспособность ИП Гранкин С.В. 3. В короткие сроки и с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива предприятия. 4. Обеспечить предприятие квалифицированным персоналом.	Анализ результатов деятельности	Беседа с руководителями и работниками предприятия	
Результаты: Снижение текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия. Укрепления имиджа предприятия Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет обеспечить предприятие кадровой безопасностью со стороны работников	Улучшение психологического климата среди коллектива предприятия.	Статистика удовлетворенности персонала работой. Статистика показателей деятельности предприятия	
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по поиску и подбору персонала на предприятие в интересах кадровой безопасности. 2. Обеспечение предприятия надежными работниками.	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Кадровая безопасность	Затраты: Единовременные затраты  Возмещаемые затраты	Директор проводит мероприятия по оптимизации и штатного расписания

Из таблицы 3.2 видно, что основные результаты предложенных мероприятий: снижение текучести кадров, конкурентоспособность предприятия, укрепления имиджа предприятия, непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет обеспечить предприятие кадровой безопасностью со стороны работников.

Представим мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В.

Наименование мероприятий	Мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. на 2018 г.
Основание для разработки предлагаемых мероприятий	Текучесть кадров на предприятии по причине увольнения работников за мошенничество, воровство, пьянство и утечку информации фирмам-конкурентам.
Заказчик	Директор ИП Гранкин С.В.
Основные разработчики	Студентка кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ» совместно с заместителем директора ИП Гранкин С.В.
Цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформировать новую структуру предприятия.</li> <li>2. Укрепить имидж и повысить конкурентоспособность предприятия.</li> <li>3. В короткие сроки и с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива предприятия.</li> <li>4. Обеспечить предприятие квалифицированным персоналом.</li> </ol>
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение ИП Гранкин С.В. кадровой безопасностью.</li> <li>2. Заинтересовать персонал проблемами предприятия, желание решать их и отстаивать свою точку зрения, а также профессионального самовыражения работников, способствовать развитию креативного мышления и обмену опытом.</li> <li>3. «Выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы предприятия;</li> <li>4. Непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.</li> </ol>
Сроки реализации	2018 год

Продолжение таблицы 3.3	
Перечень основных мероприятий	1. Сформировать новую структуру предприятия 2. Подбор персонала для предприятия с целью кадровой безопасности.
Ответственный исполнитель	Заместитель директора ИП Гранкин С.В.
Исполнители	Работник бухгалтерия совместно со студенткой кафедры управления персоналом НИУ БелГУ.
Источники финансирования	Собственные средства предприятия.
Ожидаемые конечные результаты от реализации предлагаемых мероприятий	Снижение текучести кадров на предприятии по причине увольнения работников за мошенничество, воровство, пьянство и утечку информации фирмам-конкурентам. Конкурентоспособность предприятия. Укрепления имиджа предприятия. Улучшение психологического климата среди коллектива предприятия. Обеспечить предприятие квалифицированным персоналом.
Контроль за исполнением	Директор ИП Гранкин С.В.

Предлагаемые мероприятия определены на основе исследования кадрового состава, а также процесса поиска и подбора персонала в ИП Гранкин С.В. Предложим план-график работ в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Календарный план-график работ

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности на 2018 г.	1 неделя	Студентка кафедры УП НИУ «БелГУ», Заместитель директора ИП Гранкин С.В.
2. Разработать комплекс мероприятий по изменению структуры и штатного расписания предприятия	1 месяц	Студентка кафедры УП НИУ «БелГУ», Заместитель директора ИП Гранкин С.В.
3. Проанализировать риски	1 неделя	Студентка кафедры УП НИУ «БелГУ», Заместитель директора ИП Гранкин С.В.
4. Внедрить мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности на 2018 г.	11 месяцев	Заместитель директора ИП Гранкин С.В.
5. Проанализировать улучшение деятельности предприятия после внедрения предлагаемых мероприятий	1 неделя	Студентка кафедры УП НИУ «БелГУ», Заместитель директора ИП

Данный график отражает основные этапы внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В.

Основная роль в разработке документации отводится студентке кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ» и заместителю директора ИП Гранкин С.В.

Директор ИП Гранкин С.В. должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача заместителя директора ИП Гранкин С.В. донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним до работников предприятия. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на одну неделю.

Проведем идентификацию рисков в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Риски предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В.

Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Риск отказа от участия в предлагаемых мероприятиях руководителя и работников	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты работников	Заблаговременное информирование работников предприятия о внедрении мероприятий	Моральное и материальное стимулирование за участие в процессе
Риск увольнения работников по причине выявления негативных моментов (мошенничество, воровство и т.д.)	Работник покидает организацию	Вовремя выявить факт мошенничества или других негативных моментов со стороны работников	Увольнение работников

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Предлагаемые нами мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. необходимы:

- для снижения текучести кадров на предприятии по причине увольнения работников за мошенничество, воровство, пьянство и утечку информации фирмам-конкурентам.
- для конкурентоспособности предприятия.
- для укрепления имиджа предприятия.
- для улучшения психологического климата среди коллектива предприятия.
- для обеспечения предприятия квалифицированным персоналом.
- для обеспечения предприятия кадровой безопасностью.

### **3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Совершенствуя систему поиска и подбора персонала в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. необходимо помнить, что в настоящее время все сложнее становится найти подходящего работника, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед предприятием, а также не вредить своему предприятию, также сложнее найти сотрудника для предприятия который будет осуществлять систему поиска и подбора персонала для предприятия. На наш взгляд, предложенные нами мероприятия существенно облегчить данную задачу.

Исходя из планов развития ИП Гранкин С.В. необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Основные цели проведения мероприятий по совершенствованию поиска и подбора персонала с учетом кадровой безопасности представим в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Основные цели мероприятий по совершенствованию поиска и подбора персонала с учетом кадровой безопасности

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
1. Сформировать новую структуру предприятия. 2. Укрепить имидж и повысить конкурентоспособность предприятия. 3. В короткие сроки и с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива предприятия. 4. Обеспечить предприятие квалифицированным персоналом путем поиска и подбора персонала современными средствами с учетом кадровой безопасности. 5. Уменьшить текучку кадров на предприятии по причине увольнения сотрудников за мошенничество, воровство, пьянство и утечку важной информации фирмам-конкурентам.	Количество новых сотрудников принятых в течение года	Обеспечение предприятия кадровой безопасностью. Количество новых сотрудников принятых на предприятие должны соответствовать желаемым требованиям генерального директора предприятия

Для нас важно, чтобы предприятие (ИП Гранкин С.В.) было обеспечено новыми сотрудниками, которые не будут причинять вред предприятию, т.е. не будут уличены в мошенничестве, воровстве, пьянстве и утечки информации фирмам-конкурентам.

Процесс поиска и подбора персонала на предприятие с учетом кадровой безопасности – это сложный и многосторонний процесс, требующий активного включения в работу работников предприятия и непосредственного руководителя (таблица 3.7).

Таблица 3.7

## Процесс включения в работу работников и руководителя

Сотрудник	Руководитель	ИП Гранкин С.В.
Проявляет себя: – активно участвует в работе всего предприятия; – принимает участие в предложенных мероприятиях	– оценивает работу персонала; – предоставляет информацию о возможностях для развития предприятия; – контролирует процесс	– создает благоприятные условия для работы на предприятии

Поскольку ИП Гранкин С.В. это торговое предприятие, которое осуществляет продажу автозапчастей через магазин «Автозапчасти», так как деятельность предприятия связана с деньгами и в настоящее время предприятие переживает серьезную текучку кадров по причине увольнения работников за уличение некоторых сотрудников в мошенничестве, воровстве, пьянстве и передачи (продажи) важной информации фирмам-конкурентам., поэтому работа в данном направлении (поиск и подбор новых сотрудников с целью кадровой безопасности) является не только актуальной, но и просто необходимой.

Для реализации предлагаемых нами мероприятий по изменению структуры предприятия и подбору новых сотрудников потребует некоторых затрат для предприятия. Поэтому целесообразно следует рассмотреть возможные пути их снижения.

Примерный объем затрат на предложенные нами мероприятия по совершенствованию поиска и подбора персонала с учетом кадровой безопасности представим в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Предварительная оценка затрат на предложенные мероприятия

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб. в год	Ответственный
Разработка новой структуры предприятия	Без затрат	Студентка кафедры УП НИУ «БелГУ», Заместитель директора в соответствии с должностной инструкцией
Выведение из структуры предприятия и штатного расписания предприятия три должности: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря	Без затрат (684 000 руб. – экономия в год)	Заместитель директора
Введение в штатное расписание предприятия две ставки: специалист по кадрам и кладовщик	492 000	Заместитель директора
Осуществить квалифицированный поиск и подбор персонала на вакантные должности	5000	Будущий специалист по кадрам в рамках должностных обязанностей
Всего затрат:	497 000	

Таким образом, анализируя затраты на предложенные нами мероприятия мы видим, что предприятие затратит: за введение в штатное расписание предприятия две должности: специалиста по кадрам и кладовщика – 492 000 рублей в год. И на то, чтобы осуществить квалифицированный поиск и подбор персонала на вакантные должности 5000 рублей в год. Итого затратит – 497 000 рублей в год.

Рассмотрим подробнее: мы предлагаем предприятию разработать новую структуру, так как та структура, которая сейчас действует в ИП Гранкин С.В. не является актуальной. Мы предлагаем вывести из штатного расписания предприятия 1 ставку бухгалтера, на наш взгляд это лишнее звено, на 20 человек персонала на предприятии 2 бухгалтера нет необходимости иметь, на заработную плату бухгалтера предприятие тратит 25 000 рублей в месяц и 300 000 рублей в год; также предлагаем вывести из штатного расписания предприятия должности секретаря и помощника секретаря, это вообще лишние люди, на наш взгляд, предприятие не такое уж и большое, чтобы иметь двух секретарей. По рабочим моментам заместитель

генерального директора и главный специалист отдела продаж должен напрямую работать с генеральным директором (опять же в целях утечки информации). На заработную плату секретаря предприятие тратит 18 000 руб. в месяц и 216 000 руб. год. На заработную плату помощника секретаря предприятие тратит 14 000 руб. в месяц и 168 000 рублей в год. Таким образом, с выведением этих должностей из штатного расписания предприятие сэкономит на заработной плате 684 000 рублей в год. Сотрудников необходимо уволить не по сокращению штата, а по собственному желанию, чтобы предприятию не выплачивать им заработную плату три месяца.

Данным сотрудникам должно быть предложено уволиться по собственному желанию, обосновав тем, что они не соответствуют занимаемым должностям в связи с утечкой информации, подделкой документов и т.д. и привести конкретные примеры.

После их увольнения внести изменения в структуру предприятия. Взамен освободившихся трех ставок предлагаем ввести в структуру предприятия и в штатное расписание специалиста по кадрам с двумя высшими образованиями (с дипломом менеджера по управлению персоналом и дипломом юриста). В настоящее время такого специалиста легко найти, после получения диплома бакалавра большинство студентов идут учиться дальше (либо параллельно учатся) и получают второй диплом по другому направлению. Для этого просто нужно обратиться в любой вуз за помощью с поиском такого выпускника. Даже если он будет без опыта работы, зато с новыми силами, новыми предложениями. На заработную плату специалиста по кадрам предприятие будет тратить 23 000 руб. в месяц, 276 000 руб. в год.

Также предлагаем ввести еще одну должность кладовщика, так как магазин «Автозапчасти» работает без выходных и два дня в неделю склад закрыт, что затрудняет работу предприятия. На заработную плату кладовщику предприятие затратит 18 000 руб. в месяц и 216 000 руб. в год.

Ответственный за данные мероприятия заместитель директора ИП Гранкин С.В. в рамках должностных обязанностей.

После внедрения вышеперечисленных мероприятий специалист по кадрам будет осуществлять квалифицированный поиск и подбор персонала на вакантные должности, которые будут появляться на предприятии. Мы запланировали на данные мероприятия 5000 рублей в год, с учетом, если предприятие будет обращаться в кадровые агентства и заключать с ними договора о поиске нужных кандидатов. Процесс поиска и подбора персонала, которым будет заниматься специалист по кадрам мы расписали в параграфе 3.1.. Также в обязанности специалиста по кадрам будут входить:

- ответственность за кадровую безопасность,
- увольнение и заключение трудовых договоров,
- аттестация персонала, анкетирование и тестирование при необходимости,
- ведение учета и штатного расписания кадрового состава,
- и другие кадровые моменты.

Для определение экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий сопоставим предполагаемые капитальные вложения с ожидаемы экономическим эффектом. Мы применили следующую методику расчета по формуле:

$$K = K_c + K_{об} + K_a \quad (1)$$

где  $K$  – капитальные вложения на мероприятия;

$K_{об}$  – капитальные затраты на оборудование;

$K_a$  – капитальные вложения в средства автоматизации.

$$497\ 000 = 0 + 0 + 0$$

Также:

$$K_э - K_з = K_{сс} \quad (2)$$

где  $Kэ$  – экономия от мероприятий;

$Kз$  – затраты на мероприятия;

$Kсс$  – свободные средства, оставшиеся от реализации мероприятий.

$$684\ 000\ \text{руб.} - 497\ 000\ \text{руб.} = 187\ 000$$

Таким образом, на предложенные нами мероприятия по совершенствованию поиска и подбора персонала в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. предприятие затратит 497 000 руб. запланировав в штат предприятия ставку квалифицированного специалиста по кадрам, который будет осуществлять поиск и подбор персонала по последним современным технологиям, обеспечив предприятие безопасными кадрами. Финансирование будет осуществляться из собственных средств предприятия.

Так же, в ходе реализации предложенных нами мероприятий, и с выведением из структуры и штатного расписания предприятия трех должностей: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря предприятие экономит 684 000 руб.

Таким образом, экономия 684 000 руб. – затраты 497 000 руб. = 187 000 руб. остаются на предприятии после реализации предложенных мероприятий.

На этом основании можно будет считать, что предлагаемые нами мероприятия являются экономически эффективными, и окупятся в течение 1 года.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрев на примере конкретного предприятия процесс поиска и подбора персонала, как производственного, так и специалистов можно сделать несколько важных выводов.

Во-первых, поиск и подбор кадров силами предприятия – трудоемкий и растянутый во времени процесс, а обращение в специализированные агентства может стоить достаточно больших финансовых средств, в зависимости, как раз, от сроков и качества.

Во-вторых, способ поиска и подбора кандидатов определяется не только сроком, отведенным на поиск, денежными средствами, выделенными на эту операцию, уровня подбираемых кадров, но и от самого предприятия (сфера деятельности, прежде всего), наличия сформировавшегося или формирующегося коллектива и т.д. Нет единственно верного метода, подходящего для конкретного предприятия в определенной ситуации, всегда есть альтернатива зависящая от целей предприятия.

В-третьих, на сегодняшний день аспект кадровой безопасности при поиске и подборе персонала приобретает все большее значение. Обеспечение материальной, профессиональной и социальной безопасности при подборе кандидатов является основой эффективной работы не только принятого сотрудника, но и коллектива предприятия в целом.

Таким образом, подбор персонала – действительно один из важнейших этапов развития предприятия и ответственность за его проведение целиком лежит на руководстве. Руководитель сам выбирает, взять ли на себя риск поиска сотрудников и эффективного отбора и сэкономить средства или поручить эту задачу специализированным агентствам и положиться на их профессионализм. Но в любом случае, гарантий при подборе кадров не существует, и каждая фирма, сумевшая создать свой рабочий коллектив, проходит через множество проблем на пути к желаемому результату.

Исследуемое нами предприятие ИП Гранкин С.В.

ИП Гранкин С.В. осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства РФ, а также лицензии индивидуального предпринимателя. Разрешение на ведение предпринимательской деятельности определяет наименование и место нахождения предприятия, цель и предмет деятельности предприятия, а также правовое положение предприятия. Лицензия дает право заниматься предпринимательской деятельностью, а также быть работодателем.

ИП Гранкин С.В. осуществляет свою деятельность на основании положения об организации работы, штатного расписания и должностных инструкций для сотрудников.

Штатный состав ИП Гранкин С.В. состоит из 20 сотрудников.

Тип организационной структуры предприятия – линейно-функциональная, сущность которой заключается в том, что директор делегирует полномочия функциональным руководителям. Минус в том, что при передаче информации от функционального руководителя генеральному директору может произойти ее искажение или потеря.

Деятельность любого современного предприятия неизбежно связана с потребностью комплектования штата сотрудников. Поиск и подбор новых сотрудников гарантирует не только режим нормального функционирования предприятия, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно проведена деятельность по поиску и подбору персонала, в значительной мере зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество производимой продукции и оказываемых услуг.

Поиск и подбор нового сотрудника для ИП Гранкин С.В., это очень важная и одновременно сложная задача. Ведь сейчас очевидно, что если и появляется вакансия, то кандидат на освободившуюся позицию должен быть высокого профессионального уровня, готовый за невысокую заработную плату качественно выполнять свою работу.

Так как ИП Гранкин С.В. – предприятие не большое, поэтому поиском нового сотрудника на освободившуюся вакансию занимаются почти все сотрудники. Но, так как на предприятии нет отдела кадров, ответственность за поиск и прием на работу новых сотрудников ложится на бухгалтерию.

После проведенного нами анализа поиска и подбора персонала на ИП Гранкин С.В., мы выяснили, что предприятие неоднократно сталкивается с проблемой подбора персонала. Очень часто приходится увольнять сотрудников за мошенничество, пьянство, воровство и другие причины.

На наш взгляд, проблемы можно было бы избежать, если бы на предприятии был человек, который бы отвечал именно за кадры, в ИП Гранкин С.В. такового нет, поиском и подбором занимается бухгалтерия, которые по своей специальности не имеют отношение к управлению персоналом. В связи с этим, мы рекомендуем ИП Гранкин С.В. в связи с утечкой информации фирмам-конкурентам, поменять штат сотрудников.

Мы предлагаем вывести из структуры предприятия должности: бухгалтер, на наш взгляд это лишнее звено, на 20 человек персонала на предприятии 2 бухгалтера нет необходимости иметь; также вывести из штата предприятия должности секретаря и помощника секретаря, это вообще лишние люди, на наш взгляд, предприятие не такое уж и большое, чтобы иметь двух секретарей. По рабочим моментам заместитель генерального директора и главный специалист отдела продаж должен напрямую работать с генеральным директором (опять же в целях утечки информации).

Взамен освободившихся трех ставок предлагаем ввести в структуру предприятия специалиста по кадрам с двумя высшими образованиями (с дипломом менеджера по управлению персоналом и дипломом юриста). В настоящее время такого специалиста легко найти, после получения диплома бакалавра большинство студентов идут учиться дальше (либо параллельно учатся) и получают второй диплом по другому направлению. Для этого просто нужно обратиться в любой вуз за помощью с поиском такого

выпускника. Даже если он будет без опыта работы, зато с новыми силами, новыми предложениями.

Также предлагаем ввести еще одну должность кладовщика, так как магазин «Автозапчасти» работает без выходных и два дня в неделю склад закрыт.

ИП Гранкин С.В. при формировании штата также должно учитывать аспект безопасности. Вопросами подбора персонала непосредственно будет заниматься профессионал с юридическим образованием, достаточно дать ему определенную установку. Руководителю предприятия, так как штат сотрудников небольшой и нет необходимости формирования специальной кадровой службы.

Таким образом, на предложенные нами мероприятия по совершенствованию поиска и подбора персонала в интересах кадровой безопасности в ИП Гранкин С.В. предприятие затратит 497 000 руб. запланировав в штат предприятия ставку квалифицированного специалиста по кадрам, который будет осуществлять поиск и подбор персонала по последним современным технологиям, обеспечив предприятие безопасными кадрами. Финансирование будет осуществляться из собственных средств предприятия.

Так же, в ходе реализации предложенных нами мероприятий, и с выведением из структуры и штатного расписания предприятия трех должностей: бухгалтера, секретаря и помощника секретаря предприятие экономит 684 000 руб.

Таким образом, экономия 684 000 руб. – затраты 497 000 руб. = 187 000 руб. остаются на предприятии после реализации предложенных мероприятий.

На этом основании можно будет считать, что предлагаемые мероприятия являются экономически эффективными, и окупятся в течение 1 года.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О Коммерческой тайне» [Текст].
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [Текст].
3. Конституции РФ, ст. 2 ТК РФ [Текст].
4. Гражданский кодекс РФ. ст. 783. «Правовое регулирование договора возмездного оказания услуг» [Текст].
5. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: учебник для вузов [Текст] / А.У. Альбеков. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2015.
6. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]/ И.Л. Акулич. – Минск: Высшая школа, 2014.
7. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст] /Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2015.
8. Башлачева, Е.А. Оптимизация товарного ассортимента. Маркетинг и маркетинговые исследования в России [Текст] / Е. А. Башлачева. – М: ИНФРА-М, 2013.
9. Голубков, Е.П. Как принять решение? Практикум хозяйствования [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Экономика, 2014.
10. Голубков, Е.П. Маркетинг [Текст] /Е.П. Голубков. – М.: Экономика-Дело, 2012.
11. Гоблеров, Г.С. Ассортиментная политика предприятия [Текст] / Г.С. Гоблеров. –М.: 2016. – 237 с.
12. Дейан, А. Изучение рынка [Текст] / А. Дейан ; пер. с франц. под ред. С.Г. Божук. –СПб.:Издательский дом "Нева", 2013.
13. Деловое планирование (Методы, Организация. Современная практика): учеб. пособие [Текст] / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 144.

14. Дятлов, В.А. Теоретические основы поиска и подбора персонала в современных условиях [Текст] / В.А. Дятлов. – М.: Дашков и К, 2017. – С.48-50.
15. Зайцева, Т.В. Теория и практика поиска и подбора персонала в современных условиях [Текст] / Т.В. Зайцева. – М.: Дашков и К, 2017. – С.210-230.
16. Козлов, В.К. Коммерческая деятельность предприятия: Стратегия, организация, управление: учебное пособие для вузов [Текст] / В.К. Козлов. – СПб.: Политехника, 2016.
17. Кравченко, И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия [Текст] /И.П. Кравченко. – М.: Дашков и К, 2015. – С.48-50.
18. Крымов, А.А. Кадры и безопасность предприятия: внутренняя угроза [Текст] // [www. it2b.ru](http://www.it2b.ru)).
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма [Текст] /А.Я. Кибанов. – М.: Экономика, 2014.
20. Кабаченко, Т.С. Психологические аспекты подбора и расстановки персонала в организации [Текст] / Т.С. Кабаченко. – М.: Экономика, 2017.
21. Крылова, А.А. Текучесть персонала и необходимость постоянного набора персонала [Текст]/А.А. Крылова. – М.: Дашков и К, 2015. – 154с.
22. Магура, М.И. Привлечение отбора и закрепление кадров на предприятии [Текст] / М.И. Магура. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 144.
23. Никифоров, Г.С. Критерии отбора и набора персонала. Методы определения потребности в персонале [Текст] /Г.С. Никифоров. – М.: Экономика-Дело, 2016.
24. Травин, В.В. Проблемы адаптации новых сотрудников на предприятии. Развитие персонала как фактор производства [Текст] / В.В. Травин. – М.: Экономика-Дело, 2017 – 154с.

25. Мещеряков, А. Модель управления эффективностью торговой компании на основе оптимизации товарного ассортимента [Текст] / А. Мещеряков // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 1. – С. 2-13.
26. Медведев, В. Формирование товарного ассортимента на предприятии [Текст] / Н. Терещенко // Маркетинг. – 2014. № 4. – С. 57.
27. Организация и управление торговым предприятием: учебник [Текст] / под ред. Л.А. Брагина, Т.П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2016.
28. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА – М, 2015.
29. Рыжкова, Т.В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации [Текст] / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Лесной вестник. Forestry Bulletin. – 2014. – № 3 (102). – С. 173-182.
30. Рудакова, К.К. Управление производительностью труда: понятия, основные факторы [Текст] / К.К. Рудакова // Наука сегодня: реальность и перспективы материалы международной научно-практической конференции. Научный центр «Диспут». – 2017. – С. 72-74.
31. Руднева, М.С. Роль мотивации в повышении производительности труда [Текст] / М.С. Руднева // Молодой ученый. – 2016. – № 4-1 (108). – С. 67.
32. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 57с.
33. Савруков, Н.Т. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Н.Т. Савруков. – М.: Инфра-М, 2015. – 532 с.
34. Семенов, А.С. Современный менеджмент [Текст]: учебник / А.С. Семенов. – М.: Экономика, 2015. – 323 с.
35. Скаржинский, М. И. Трудовой потенциал общественного производства [Текст] / М.И. Скаржинский, И.Ю. Баландин, А.И. Тяжов. – М.: Экономика, 2017. – 101 с.
36. Слободяник, Н.П. Производительность труда и перспективы экономического роста [Текст]: учебное пособие / Н.П. Слободяник – М.: Экономист, 2014. – 206 с.

37. Усенко, Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала [Текст] / Н.С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 6. – С. 146-150.
38. Фролова, Т. А. Экономика предприятий [Текст]: учебник / Т.А. Фролова. – М.: Юнити, 2015. – 314 с.
39. Чернова, Т.В. Экономическая статистика [Текст]: учебник / Т.В. Чернова. – Таганрог: изд-во ТРТУ, 1999. – 122 с.
40. Чернов, В.А. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.А. Чернов. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 639 с.
41. Черных, Е.В. К вопросу об оптимизации управления персоналом на предприятии [Текст] / Е.В. Черных // Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития: материалы 14-ой региональной научно-практической конференции молодых ученых. – 2016. – С. 176-178.
42. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 693 с.
43. Шапиро, С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности [Текст] / С.А. Шапиро, А.Я. Шапиро. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 340 с.
44. Шевченко, О.П. Повышение показателей производительности труда путем эффективной организации труда и рационального управления персоналом [Текст] / О.П. Шевченко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 55-59.
45. Щербинина, И. Оформление отношений с кадровыми агентствами. – М.: ИНФРА – М, 2016.
46. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Текст] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Мн.: Выш. шк., 2013. – 463 с.

47. Яковенко, Е.Г. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.Г. Яковенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 352 с.
48. Яковенко, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.Г. Яковенко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 425с.
49. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [Текст] / Т.В. Яркина. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 425 с.
50. Яхонтова, Е. Производительность труда и система управления персоналом [Текст] / Е. Яхонтова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 86-93.