

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование процесса подбора и расстановки кадров на  
предприятии (на примере ООО «ТольяттиМех»)»

Студент(ка)

А.Д. Сидорова  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Руководитель,

Е.М. Шевлякова  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Консультант по  
иностранному  
языку

М.В. Емелина  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой  
к. э. н. Васильева С.Е

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Сидорова Анастасия Дмитриевна

Тема работы: «Совершенствование процесса подбора и расстановки кадров на предприятии (на примере ООО «ТольяттиМех»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры "Менеджмент организации" Шевлякова Е. М.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «ТольяттиМех».

Объект исследования - ООО «ТольяттиМех», основным видом деятельности, которого является продажа меховых изделий.

Предмет исследования – совершенствование процесса подбора и расстановки персонала на предприятии.

Методы исследования – подбор и расстановка персонала, включающих оценки должностей на предприятии и оценку профессиональных и личных.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В первой главе «Теоретические основы процесса подбора и расстановки кадров на предприятии» исследованы понятия сущности и особенности подбора и расстановки кадров.

Во второй главе «Анализ процесса подбора и расстановки персонала на ООО «ТольяттиМех» проанализированы основные организационно-экономические характеристики и анализ процесса подбора и расстановки персонала на ООО «ТольяттиМех».

В третьей главе Внедрение новых методов подбора и расстановки персонала на ООО «ТольяттиМех», представлены мероприятия, направленные на улучшение процесса подбора и расстановки персонала в ООО «ТольяттиМех».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами государственных и коммерческих организаций.

## Abstract

The given graduation work is devoted to the organization of the recruitment and personnel placement.

The purpose of the work is to analyze and to develop measures to improve the organization of recruitment and personnel placement.

The object of the study is «TogliattiMeh» LLC that is specialized in selling fur products.

The subject of the research is the recruitment and personnel placement organization of the enterprise.

Much attention is paid to recruitment and personnel placement at the enterprise. This is due to the fact that the size of the organization is relatively small, and the employee turnover rate is quite high.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions.

First, we consider the theoretical basis of the recruitment and personnel placement. Then, the process of recruitment and personnel placement is analyzed.

The first chapter deals with the theoretical foundations related to recruitment and personnel placement.

The second chapter analyzes the organizational and economic indicators. The process of recruitment and personnel placement in the organization is also dwelled on, as well as the problems connected with this process are identified.

In the third chapter of the graduation work, some measures to solve the problems described in the second chapter are proposed. In this chapter, the social and economic effectiveness of the proposed measures is also determined.

In conclusion, we would like to emphasize that the measures proposed in the graduation work can be used by the employees of the organization.

## Содержание

Введение .....	5
1 Теоретические основы процесса подбора и расстановки кадров на предприятии.....	7
1.1 Сущность и особенности подбора и расстановки кадров.....	7
1.2 Критерии и методы процесса подбора и расстановки персонала .....	14
2 Анализ процесса подбора и расстановки кадров ООО «ТольяттиМех» .....	23
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных экономических показателей .....	23
2.2. Анализ процесса подбора и расстановки кадров ООО «ТольяттиМех» .....	33
3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «ТольяттиМех».....	45
3.1 Внедрение новых методов подбора и расстановки кадров в ООО «ТольяттиМех».....	45
3.2. Социально экономическая эффективность предложенных мероприятий. ....	52
Заключение. ....	56
Список используемой литературы: .....	58

## Введение

Актуальностью данной темы является то, что подбор и расстановка персонала – важнейший шаг при формировании бизнеса. В наше время, чтобы удержать организацию на плаву необходимо постоянно двигаться или меняться вперед. Мало обладать умениями и знаниями, нужно уметь грамотно ими пользоваться, для того что бы они принесли максимум выгоды для организации. Любой успешной организации необходимо уметь формировать потенциал фирмы, который поможет своевременно среагировать на изменение внешней среды, также предоставит возможность организации самой изменить внешнюю среду, качественно управлять организацией. На сегодняшний день, когда рынок является высоко конкурентным, преимущество получают те организации, которые имеют профессиональных, результативных и инициативных сотрудников. Именно поэтому важно качественно комплектовать кадры и постоянно контролировать соответствие состава персонала к потребностям организации. Принять ценного сотрудника для организации – значит получить огромное преимущество перед своими конкурентами, а значит, нарастить прибыль, привлечь больше клиентов, иметь возможность эффективнее развиваться. Данная тема по подбору и расстановки кадров интересует многих известных ученых, таких как Р. Д Гудгард, М. Карсаков, А. Стороженко. Эти ученые занимаются такими задачами как: Проводят анализ опросов об эффективности технологии по подбору персонала в фирме, а также рассматривают определенные методы по подбору и расстановке персонала. Подбор и расстановка кадров является рациональным распределением сотрудников предприятия по структурным распределениям, рабочим местам и участкам.

Объектом исследования данной работы является ООО «ТольяттиМех».

Предмет исследования – совершенствование процесса подбора и расстановки кадров на предприятии.

Цель данной работы является: провести анализ эффективности системы подбора и расстановки кадров, выявить проблемы современной технологии использования рабочей силы на предприятии ООО «ТольяттиМех» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки кадров в данной организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 могут быть использованы специалистами государственных и коммерческих организаций.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Изучить сущность и особенности подбора и расстановки персонала.
2. Выявить специфику подбора и расстановки персонала на современном предприятии.
3. Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «ТольяттиМех».
4. Выявить недостатки процесса подбора и расстановки кадров ООО «ТольяттиМех».
5. Разработать мероприятия по улучшению подбора и расстановки кадров.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, 60 страницы машинописного текста, в том числе таблиц и рисунков.

# 1 Теоретические основы процесса подбора и расстановки кадров на предприятии

## 1.1 Сущность и особенности подбора и расстановки кадров

В наше время преуспевающая организация не желает терять свою конкурентоспособность, она озабочена эффективностью и качеством работы своих рабочих. Они тратят деньги на всевозможные мероприятия, от которых зависит эффективность их дальнейшей работы. В любом виде деятельности бизнеса самым важным является подобрать персонал, иначе можно потратить впустую немало денег. Если все работники подобраны правильно это гарантия успешного развития организации.

Подбор персонала – это комплекс определенных процедур по оценке и приему на конкурентные вакансии, включающие в себя сопоставление личных качеств сотрудников к квалификации и требованиям к должности [20].

Отбором персонала является система мероприятий, обеспечивающая подготовку всех мероприятий для организации, она включает качественные и количественные показатели [17].

Таким образом, при отборе по определенным критериям устанавливается качественный и количественный состав принимаемых сотрудников, после этого путем подбора происходит их расстановка по их рабочим местам. Существуют два важнейших критерия методов отбора принимаемых сотрудников:

1. Сотрудники должны давать достоверный результат .
2. Сотрудники должны быть надежны.

Изобразим данные нами критерии на рисунке 1.1.

Данные методы по отбору для каждой организации должны учитывать их технологическую изменчивость, производственную специфику, сложность и размер фирмы [21].

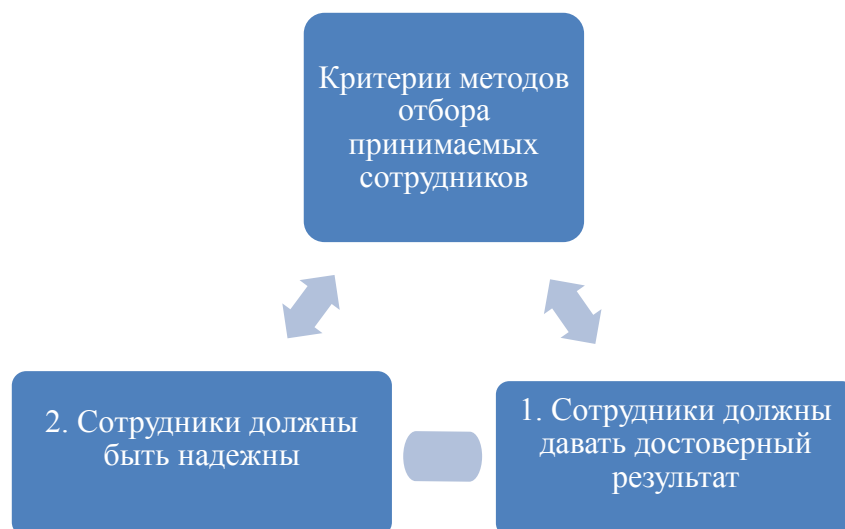


Рисунок 1.1 - Критерии методов отбора принимаемых сотрудников

Основами грамотного отбора кандидатов является, прежде всего наличие достоверной информации о работнике и его требований, нужных для данной должности. Подбор работников осуществляется тремя способами:

1 способ. Исходя из конкретных особенностей организации, ищут работников, способных решить цели и задачи организации. Данный подбор осуществляется качественным методом, так как проводится непосредственно руководителем, при полном отсутствии информации о компетенции работника и о его деловых качествах, недостаток этого метода – ограниченность в развитии способностей сотрудника.

2 способ. Исходя из профессиональной подготовки, подбор сотрудников осуществляется из его производственного опыта. Специфика работы и обязанности работника определяются при помощи опыта непосредственного руководителя каждому конкретному сотруднику. Недостатком этого способа является то, что организация принимает на работу менее способных рабочих, только потому, что они поступили на работу раньше, при этом теряя более высококвалифицированных сотрудников.



3 способ. Данный способ – это совмещение первых и вторых способов, здесь для способных сотрудников подбираются места с изменения распределения функций, для оставшихся должностей набор ведется, опираясь на нормативные требования для рабочих мест. Этот способ более гибок, потому что он позволяет учесть особенности работы предприятия, квалификацию сотрудников и создать все условия для развития сотрудников.

Изобразим данные способы подбора работников на рисунке 1.2.

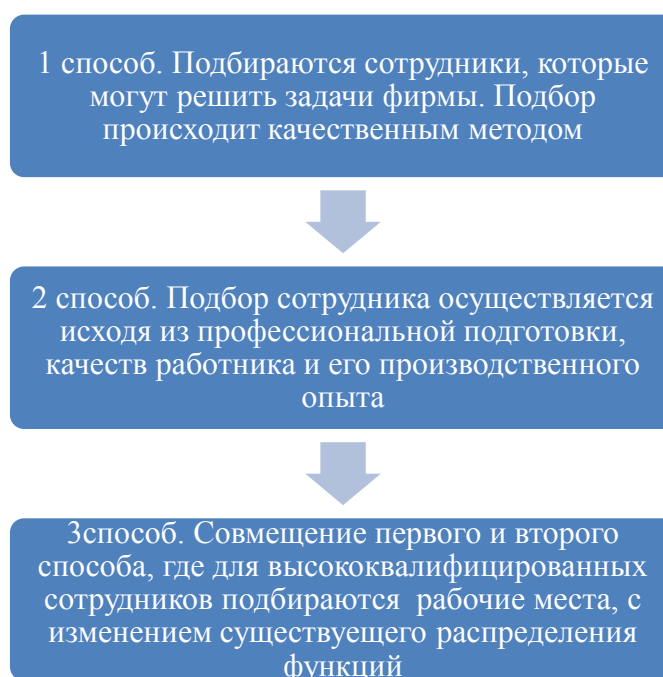


Рисунок 1.2 - Способы подбора работников

Во всех из этих случаях основы грамотного подбора является объективная информация о сотруднике и информация о его рабочем месте, для того чтобы эффективно произвести анализ соответствия между сотрудником и фирмой.

Главной задачей стратегии управленческими ресурсами является то, что прием сотрудников осуществляется с использованием стандартных правил и процедур (рис.1.3).

Отбираются лишь те сотрудники, в которых заинтересована организация в определенный момент (узконаправленный отбор); для того

чтобы осуществить данную стратегию нужно набрать сотрудников, которые в данный момент готовы выполнять свои обязанности в организации.

Подбор кадров начинается с определения, какой сотрудник необходим в организации в данный момент.



Рисунок 1.3 - Стратегия управленческими ресурсами

Далее после объявления об открытии вакантной должности готовится «Спецификация работы», здесь определяются параметры, которым должен соответствовать сотрудник.

Для каждой вакантной должности существуют определенная должностная инструкция. В этой инструкции указаны требования, которым должен соответствовать кандидат.

При отборе кандидатов руководитель обычно придерживается следующей последовательности (рис. 1.4).

Важную роль выполняет качественный отбор и подбор сотрудников в управлении организацией. Распределение работников является основным

элементом работы кадровой службы на любом предприятии, ведь от качества подбора зависит эффективность деятельности организации.



Рисунок 1.4 - Последовательность при отборе кандидатов

Именно поэтому ошибки при отборе кандидатов могут дорого обойтись предприятию, напротив, как подбор высококвалифицированных сотрудников - удачное вложение финансов.

В отбор включается латентная функция, осуществляемая предприятием для того чтобы выявить из всех кандидатов, более подходящих для представленной должности. Сотрудники нанимаются в организацию, опираясь на тактические и стратегические требования, поэтому необходимо выполнить следующие задачи при подборе, отбирать самых подходящих работников для организации; расходы, связанные с привлечением рабочей силы, должны быть незначительны, если сравнивать с результатами [16].

Сохранялась структура сотрудников с одновременным притоком новых идей на предприятии; не был нарушен психологический климат предприятия; были воплощены в жизнь личные ожидания сотрудников предприятия; подбор персонала обычно проводится в следующих формах: набор, отбор, наем [25].

При процессе подбора персонала учитывается целый комплекс факторов: (законодательные ограничения и возможности, специфика организации, рынка рабочей силы, место положение и окружение предприятия и т.д) Чем выше занимаемая должность претендуемого кандидата, тем сложнее происходит процесс отбора [19].

При отборе кандидатов используются такие виды критериев, как:

- квалификационные, которые устанавливаются нормативной документацией в определенной отрасли организации [18];
- объективные, они констатируют соответствие реальных достижений претендентов, количественным и качественным показателем;

Психолого-личностные, они характеризуются наличием качеств, которые позволяют добиться кандидату высоких результатов в профессиональной деятельности (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Виды критериев отбора кандидатов

Основные этапы кадрового подбора (рис. 1.6):

Этап 1. Определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий.

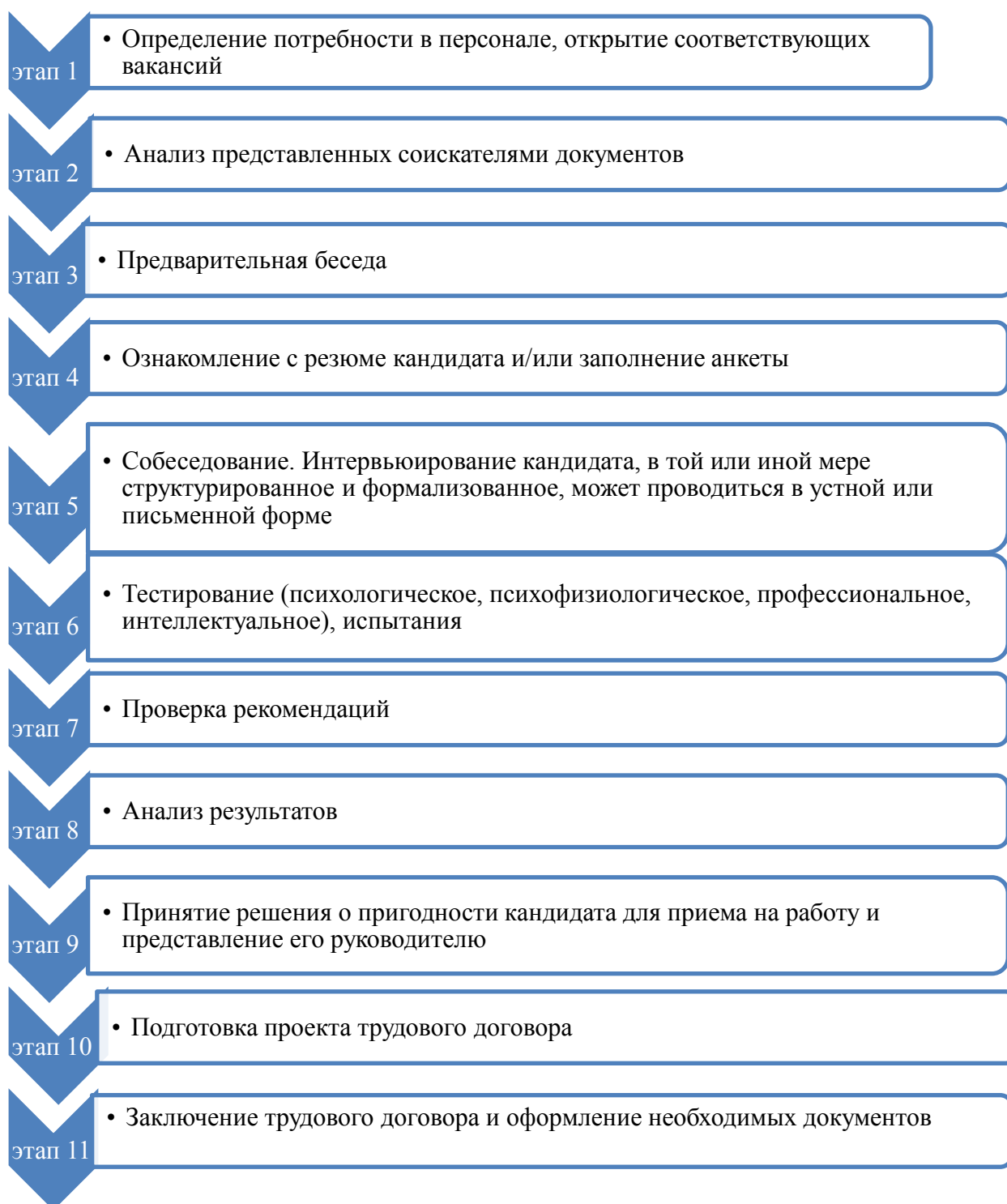


Рисунок 1.6 –Этапы кадрового подбора

Этап 2. Анализ представленных соискателями документов.

Этап 3. Предварительная беседа.

Этап 4. Ознакомление с резюме кандидата и заполнение анкеты.

Этап 5. Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

Этап 6. Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное, испытания).

Этап 7. Проверка рекомендаций.

Этап 8. Анализ результатов.

Этап 9. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

Этап 10. Подготовка проекта трудового договора.

Этап 11. Заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

## 1.2 Критерии и методы процесса подбора и расстановки персонала

Принимая решения о проведении отбора персонала самым важным является, точно производить выбор инструментов и методов, которые смогли бы повысить уровень прогностичности этого процесса. При проведении конкурсного отбора самым важным является внедрение в отдел службы управления персоналом автоматизированных комплексных программ по оценке кандидатов. Последним этапом процесса набора сотрудников является формирование базы данных по принимаемым сотрудникам на вакантные должности [22].

Рассмотрим критерии подбора. В большинстве случаев подбор кандидатов производится на основе их образования, но это не всегда позволяет выявить знания сотрудника и достичь требуемых результатов. Характер, уровень и качества образования учитывается с другими требованиями. Такими из критериев являются: Возраст и социальный статус

кандидата, профессиональный опыт, личностные особенности, а также профессионально важные качества сотрудника. Наилучший результат по подбору кандидатов достигается в том случае, когда методы подбора включают в себя комплексную систему. Одним из таких способов является тестирование кандидатов в условиях максимально приближенных к работе. Чтобы методы были достоверными, необходимо использовать метод сравнения результатов двух похожих процедур отбора. Если результаты по данным методам однотипны, выводы считаются достоверными [12].

Процесс подбора состоит из нескольких этапов. Данные этапы могут выстраиваться в разных последовательностях. Методы подбора персонала. В кадровых службах применяются различные методы по подбору персонала. К примеру, в американских фильмах используется метод психологического анализа, где от кандидата требуется следующие документы (анкета, письмо - заявление, фотография) [13].

В этом методе анализируются фотографии кандидатов при помощи физиогномических таблиц, которые включают в себя 198 отдельных признаков. Анкета и письмо - заявление кандидата проходит графологический анализ, в нем выделяются 238 признаков, характеристик, личностных параметров претендентов. В анкете содержится 140 вопросов. При отборе по этому методу отсекаются 80% претендентов [10].

Почти во всех зарубежных компаниях всесторонне анализируют каждого кандидата, например. В Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в Америке – до 16-18. За границей очень развиты сети специальных центров, располагающих штат по квалификации сотрудников, где разработаны эффективные психологические тесты. Здесь меньше всего уделяют внимание к формальным знаниям работника, а большее внимание к человеческим качествам и его деловым потенциалам.

Наиболее распространены такие методы оценки персонала, как:

1. семейные отношения;
2. физическое развитие;

3. характер образования;
4. общительность;
5. главные потребности и интерес;
6. особенности интеллекта.

1. Данные личного дела включают в себя досье, в него фиксируют сведения о сотруднике. Поличному делу каждого сотрудника определяют, куда распределяют сотрудника.

2. Экспертные оценки целью, которых является определить способности и личные качества кандидата на определенную должность. Анализ происходит на основании специальных анкет. Обычно в эту анкету входит: Способности сотрудников, опыт работы.

3. Выполнить письменные задания, подготовить письмо, разработать проект, составить доклад и т.д.

4. Устные экзамены, которые имеют форму собеседования. Темами данных собеседований служат производственные проблемы. Важным элементом в работе с кандидатами является перемещение руководителя. Правильно организованное перемещение позволит обеспечить соответствие сотрудника к занимаемой должности, а также предотвратит застой в мышлении.

В развитых странах существует минимум 3 типа перемещения руководителей:

1. Понижение или повышение по должности с ужением или расширением круга обязанностей для сотрудника, с уменьшением или увеличением прав и понижением или повышением уровнем деятельности предприятия.

2. Повышение квалификации, которые сопровождаются с поручением от руководителя сложных задач, данные поручение не влекут за собой повышений в должности, сопровождающимся при этом повышением в зарплате.



3. Смена круга задач и обязанностей, которые не вызваны повышением квалификации и не влекущие за собой увеличением к зарплате. Такая ротация расширяет кругозор и повышает управленческую квалификацию сотрудника, в конечном итоге приводит к должностному росту.

На сегодняшний день методы подбора и совершенствования руководящих кадров находятся в центре внимания. Если учитывать широкое распространения словесных методов подбора и расстановки кадров большое внимание уделяется типичным ошибкам, которое чаще всего допускают кандидаты на должность во время собеседования с сотрудниками отдела кадров. Наиболее часто допускаемыми ошибками являются:

- недостаточная подготовка к собеседованию (кандидат должен узнать информацию о будущем месте работы);
- отсутствие плана разговора (кандидат должен заранее подготовить план разговора);
- неумение сотрудником кратко и четко отвечать на вопросы;
- неумение и нежелание грамотно задавать вопросы;
- неумение и нежелание внимательно слушать собеседника;
- неумение и нежелание произвести положительное впечатление о себе.

Подбор сотрудника должен составлять важный раздел системы работы с персоналом и должен производиться на научной основе. Данный подбор должен проходить по следующим принципам:

1. Исходя из особенностей организации и ее подразделений подбираются сотрудники, которые могут решить важные задачи фирмы.
2. Исходя из профессиональной подготовки сотрудника, его производственного опыта и качеств работника.
3. Путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных сотрудников подбираются места с изменением распределения функций, для остальных же должностей подбор кадров ведется из нормативных требований рабочих мест. Этот способ более гибок.

Отбор кадров на предприятии включает такие этапы, как:

1. Создание кадров комиссии;
2. Формирование требований к рабочим местам;
3. Медицинское обследование здоровья;
4. Проверка кандидатов на психологическую устойчивость;
5. Анализ увлечений и привычек кандидатов;
6. Комплексная оценка кандидатов;
7. Заключение контракта;
8. Оформление и сдача в отдел кадров готовых документов.

После того как будут оформлены кадровые документы необходимо провести комплексную оценку качеств и потенциала кандидатов [7].

Оценка персонала осуществляется тремя способами: Оценка потенциала работника, оценка индивидуального вклада работника, комплексная оценка работника [23].

Для того чтобы оценить потенциал сотрудника используются следующие методы:

1. Биографический (состоит в анализе кадровых данных);
2. Собеседование сотрудника в режиме «вопрос ответ» по заранее составленной схеме;
3. Анкетирование – это опрос с помощью специальной анкеты;
4. Социологический опрос сотрудников хорошо знающих оцениваемого и построение диаграммы качеств личност;
5. Наблюдение за кандидатом в неформальной рабочей обстановке методами фотографии рабочего времени;
6. Тестирование - определение профессиональных умений и знаний сотрудника при помощи специальных тестов;
7. Экспертные оценки - это формирование группы экспертов, которые оценивают качества кандидата;
8. Критический инцидент - создание ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе разрешения данной проблеме;

9. Деловая игра - анализ знаний и умений сотрудников, которые ранжируются по ролям (генератор идей, критик, организатор и т.д.) и оценка способностей работы в малой группе;

10. Анализ конкретных ситуаций, которые необходимо решить сотруднику;

11. Программированный контроль - оценивание профессиональных умений и знаний, уровня интеллекта опыта, а также работоспособностей сотрудника, с помощью контрольных вопросов;

12. Экзамен – контроль умения и знания сотрудников;

13. Самоотчет, устное выступление или устный отчет сотрудника, перед коллективом с анализом выполнения личных обязательств;

14. Комплексная оценка труда – определение совокупности оценочных показателей результативности и качества труда сотрудника;

15. Ранжирование элементов модели рабочего места может осуществляться при помощи методов экспертных оценок и заключается в определении весовых коэффициентов, характеристик сотрудников [6].

Оценка потенциала сотрудника определяет соответствие характеристик человека модели рабочего места и устанавливает его профессиональную пригодность. Эта оценка производится при помощи совокупности таких методов как:

1. Самооценки качеств сотрудника при помощи анкетирования и интервьюирования.

2. Анализ знаний и умений работника с помощью метода контроля, деловых и ролевых игр.

3. Исследования здоровья и работоспособности работника.

4. Тестирование портрета сотрудника.

5. Изучение привычек сотрудника и его недостатков.

6. При помощи общения с коллегами или с руководителем.

7. При помощи получения интересной информации от родных и близких людей сотрудника.

Аттестация кадров является заключительной оценкой персонала за 3-5 лет, по результатам данной оценке принимаются решения о перемещении или увольнении сотрудника.

Процесс аттестации разделяют на 4 этапа:

Одним из важных этапов кадровой работы является расстановка персонала, обеспечивающего эффективное замещение должностей исходя из комплексной оценки. Она предусматривает такие показатели как:

планирование служебной карьеры, осуществляемые исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада сотрудника, а также возраста, квалификации, стажа сотрудника [4].

Определение оплаты и условия труда. Плановое продвижение сотрудников (перемещение, повышение, понижение, или увольнение), производимая в зависимости от результатов оценки сотрудника (рис. 1.7).



Рисунок.1.7 - Элементы расстановки кадров

После того как произведется расстановка кадров все вакантные должности должны быть заполнены с учетом личных пожеланий сотрудников и их плановой карьеры.

Все многообразие вариантов карьеры сводится к четырем основным моделям:

1. «Трамплин» - длительный подъем по служебной лестнице с постепенным ростом потенциала сотрудника.

2. «Лестница» - каждая ступень карьерной лестнице представляет собой должность, которую занимает сотрудник. Верхняя ступень карьеры – максимальны опыт и квалификация, нижняя ступень – недостаток опыта и квалификации.

3. «Змея» - горизонтальное перемещение с одной должности на другую. Эта модель дает возможность линейному руководителю лучше изучить функции управления, которые пригодятся ему на вышестоящие должности.

4. «Перепутье» - Комплексная оценка сотрудника, по ее результатам принимается решения о перемещении, повышении или понижении е в должности. Эта модель актуальна для предприятий, работающих по контракту.

Исходными данными расстановки кадров являются: философия предприятия, модели служебной карьеры, Кодекс законов о труде, контракт сотрудника, материалы аттестационной комиссии, штатное расписание, личные дела сотрудников, должностные инструкции, Положение об оплате труда, а так же Положение о расстановки кадров.

Расстановка кадров – одно из важнейших этапов кадровой работы, включающие в себя три задачи, которые взаимосвязаны между собой. Этими задачами являются:

- планирование служебной карьеры, которые вытекают из оценки потенциала сотрудника и его личных намерений;
- определение оплаты и условия труда сотрудника, а также заключения с ним контракта;
- обеспечение движения кадров в системе управления (перемещение, повышение, понижение, выбытие).

По итогам проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров на предприятии является важным аспектом для эффективной работы в организации [14].

Чтобы найти достойного сотрудника, необходимо определить, какими личностными и профессиональными навыками должен обладать кандидат на вакантную должность, также необходимо составить план поиска и отбора лучших кандидатов. Многие компании допускают одни и те же ошибки, и теряют в пустую время и деньги на подбор и расстановку кадров. Самыми распространенными ошибками из них является: невнимание к сотрудникам организации, переоценка опыта работы, игнорирование мнений работников, использование одних и тех же источников по поиску персонала, неполное описание вакансии, недостаточная вовлеченность высшего руководства. Именно поэтому система управления персоналом закладывается на этих этапах отбора и расстановки кадров на предприятии [24].

Поэтому, насколько грамотно служба персонала проведет подбор, будет зависеть эффективность выстраиваемой политики в организации [9].

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров, является одним из важных технологий в процессе управления персоналом, которые смогут обеспечить эффективность работы коллектива организации [24].

## 2 Анализ процесса подбора и расстановки кадров ООО «ТольяттиМех»

### 2.1 Общая характеристика предприятия и анализ основных экономических показателей

История компании под названием ООО «ТольяттиМех» началась в 2007 году с открытия самого первого магазина, находящегося в городе Челябинске. Данной компании было достаточно всего полгода, для того, чтоб заслужить доверие и уважение со стороны жителей и гостей города. Такой успех уже вскоре привел к тому, что были открыты магазины и в таких городах, как Казань, Уфа, Магнитогорск, Курган и Тюмень.

Сегодня большинство магазинов сети ООО «ТольяттиМех» принадлежат к магазинам большого формата, площадь некоторых из них превышает 1200 квадратных метров. Федеральная сеть гипермаркетов верхней одежды ООО «ТольяттиМех» это 15 крупных магазинов в России. Сеть гипермаркетов верхней одежды ООО «ТольяттиМех» сотрудничает с ведущими меховыми и текстильными фабриками России, Турции, Греции, Германии, Китая.

Предприятие ООО «ТольяттиМех» осуществляет свою деятельность на основании свидетельства индивидуального предпринимателя, зарегистрированного регистратором Инспекция МНС России по Калининскому району г. Челябинска 26 февраля 2007 года, и свидетельства о постановке на учёт в налоговом органе физического лица по месту жительства на территории Российской Федерации.

Индивидуальный предприниматель, который осуществляет свою деятельность без образования юридического лица, действующего на основании свидетельства №5590–Л–1 от 26 октября 2007 года выданного в городе Челябинск, осуществляет предпринимательскую деятельность в лице

работодателя на основе заключения с принимаемыми им работниками на основе трудового договора. Присвоены ИНН 744700186578, ОГРН 304744711300186, ОКПО 128632968.

Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория: малое предприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г. Основным видом деятельности является «Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха», зарегистрировано семь дополнительных видов деятельности.

В городе Тольятти сеть гипермаркетов верхней одежды в ООО «ТольяттиМех» расположен по адресу: ТРК "Капитал", ул. Дзержинского, 21, Тольятти, Самарская обл., 445039.

Ассортимент магазина ООО «ТольяттиМех» включает в себя: шубы из норки, мутона, дубленки, пуховики, кашемировые пальто, ветровки, плащи, демисезонные куртки, в наличии линейка одежды больших размеров, а также большой выбор кожаных перчаток, палантинов, сумок, головных уборов из меха и шерсти.

Специфика организации торговой деятельности предприятия ООО «ТольяттиМех», обусловлена реализуемым ассортиментом, так 26 апреля 2016 года Правительством РФ подписано «Соглашение об обязательной маркировке дубленок и шуб специальными RFID-метками» (по чипированию меховой продукции) и 6 мая 2016 года вступило в силу и приобрело официальный статус.

Теперь все изделия из натурального меха, ввозимые или производимые на территории ЕАЭС, должны обязательно содержать в себе специальный чип, позволяющий отслеживать место их происхождения и содержащий информацию об изделии – его уникальный 10-значный код ТН ВЭД, который фиксируется в базе данных ФНС России, сведения об используемом мехе, номер марки и ИНН компании-налогоплательщика. Вся эта информация может быть считана обычным мобильным телефоном покупателя, на



который установлено специальное приложение. Сам проект чипирования был запущен с 1 апреля, но до момента ратификации соглашения носил добровольный характер.

Обязательным внедрение RFID-меток стало после ратификации соглашения всеми странами ЕАЭС. Через 10 дней после ратификации соглашения всеми членами ЕАЭС хранение, транспортировка и продажа меховых изделий без RFID- чипа является незаконной, и нарушителей ждут крупные штрафы и санкции вплоть до запрета на продолжение деятельности. Специалисты Минфина сообщают, что с помощью этих мероприятий существенно снизится количество контрафактных товаров, а кроме того всегда можно будет проконтролировать соблюдение участниками ВЭД таможенного и налогового законодательства.

Основным конкурентом предприятия ООО «ТольяттиМех» на рынке гипермаркетов г. Тольятти по розничной продаже верхней одежды, является Компания «Снежная Королева» она является крупнейшей российской сетью мультибрендовых магазинов модной одежды. Первый магазин был открыт в 1998 году в Москве. Сегодня открыто более ста магазинов компании. Более 18 лет своего существования компания «Снежная Королева» успешно развивает формат престижного DepartmentStore, предоставляя своим покупателям любые виды женской, мужской одежды и аксессуаров высокого качества в пределах одного магазина. Компания «Снежная Королева» зарекомендовала себя экспертом в области торговли верхней одеждой из меха и кожи, с гарантией качества и специалистом в сфере предоставления услуг по формированию стиля. Компанией создаются собственные торговые марки, она сотрудничает с ведущими в мире производителями, динамично развивая формат розничной торговли, который соответствует международным тенденциям, с проведением масштабных рекламных мероприятий. В городе Тольятти расположено два магазина «Снежная Королева»: Снежная королева, торговый дом 1,6 км · ул. Льва Яшина, 148 (848) 236-77-01; № 48 Снежная Королева 1,5 км · ул. Дзержинского, 178 (848) 230-82-45Т.

Проанализируем финансовые показатели деятельности предприятия ООО «ГольяттиМех», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Организационно – экономические показатели

№	Показатель	2015	2016	2017	Отклон. 2016 - 2015	Отклон. 2017- 2016	Темп роста	Темп роста
1	Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	70272	71523	71559	1251	36	101,78	100,05
2	Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	58827,5	60328	59685	1500,5	-643	102,55	98,93
3	Валовый доход, тыс. руб.	11444,5	11195	11874	-249,5	679	97,82	106,07
4	Уровень валового дохода %	8,145	7,825	8,295	-0,32	0,47	96,07	106,01
5	Издержки обращения, тыс. руб.	6250	6513,5	6715,5	263,5	202	104,22	103,10
6	Уровень издержек обращения, %	4,445	4,555	4,69	0,11	0,135	102,47	102,96
7	Прибыль от продаж, тыс. руб.	5194,5	4681,5	5158,5	-513	477	90,12	110,19
8	Рентабельность продаж, %	3,695	3,27	3,605	-0,425	0,335	88,50	110,24
9	Прочие доходы, тыс. руб.	162	182,5	224,5	20,5	42	112,65	123,01
10	Прочие расходы, тыс. руб.	31	50,5	55	19,5	4,5	162,90	108,91
11	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	5255,5	4731	5253	-524,5	522	90,02	111,03
12	Рентабельность прибыли до налогообложения, %	3,74	3,305	3,67	-0,435	0,365	88,37	111,04
13	Чистая прибыль, тыс. руб.	4204,5	3785	4202,5	-419,5	417,5	90,02	111,03
14	Среднесписочная численность	22	24	25	1,5	1	106,67	104,17
15	Производительность труда, тыс. руб.	1495,15	1490,06	1431,2	-5,085	-58,865	99,66	96,05
16	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	7532,5	16,395	7031,6	-7516,11	7015,21	0,22	42888,6 9
17	Фондоотдача	4,665	4,905	4,445	0,24	-0,46	105,14	90,62
18	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	228	256	227,3	28	28,7	112,28	88,79

Поскольку одной из основных целей создания и работы предприятия является получение прибыли, степень ее достижения, а значит, выполнения предприятием основных поставленных перед ним задач может быть выявлена путем анализа финансовых показателей.

Рассматривая анализ организационно-экономических показателей, представленных в таблице 2.1 можно увидеть, что положительная динамика наблюдается у большинства показателей. Это свидетельствует о том, что организация растет и развивается.

Более подробно рассмотрим динамику валового дохода на рисунке 2.1, который представлен ниже.

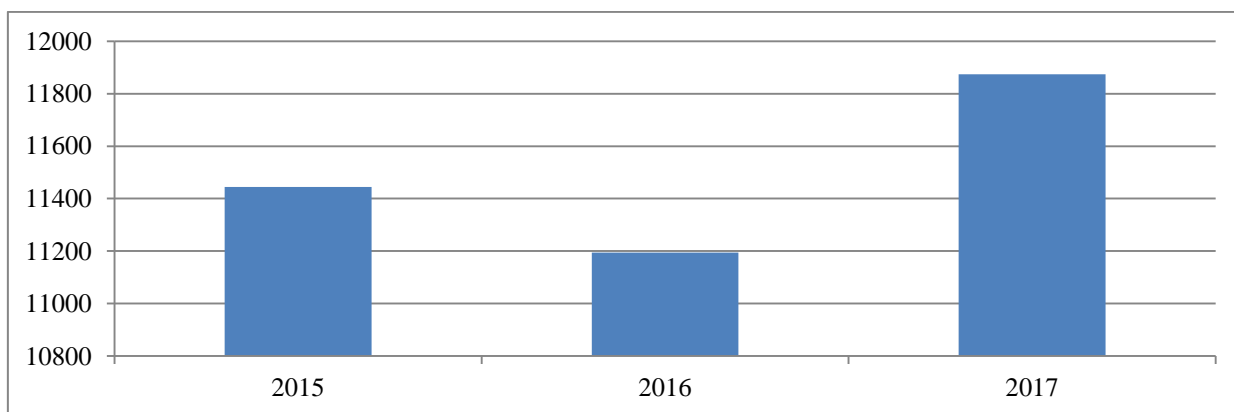


Рисунок 2.1 – Динамика роста валового дохода, тыс. руб.

Из представленного рисунка 2.1 видно, что в середине анализируемого периода сумма валового дохода снизилась. Если смотреть на динамику роста за три года, то можно заметить увеличение данного показателя на 430.5 тыс. руб. такая динамика роста свидетельствует об успешном развитии организации. Ниже представлен рисунок 2.2 на котором отражена динамика изменения прибыли от продаж.

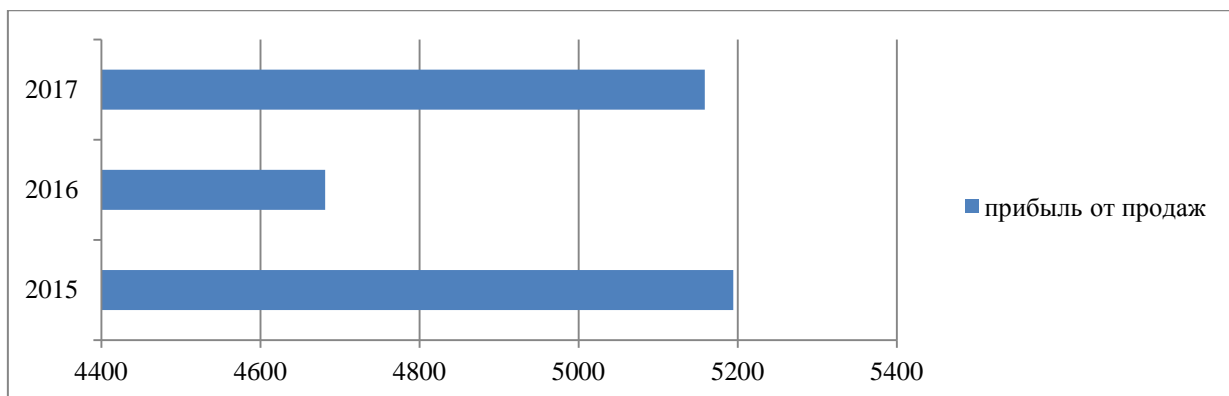


Рисунок 2.2- Динамика изменения прибыли от продаж, тыс. руб.

Из представленного рисунка 2.2 видно, что в анализируемом периоде прибыль от продаж уменьшилась. В 2016 году наблюдается наименьшее значение данного показателя. В 2017 году по сравнению с 2016 годом значение данного показателя выросло, но не достигло значения, которое было в 2015 году. Такая динамика изменения прибыли от продаж может быть связана с закупочными ценами на изделия и финансовым благосостоянием граждан. К сожалению, исследуемая организация на данные факторы повлиять никак не может.

Вместе с этим можно рассмотреть динамику изменения всех денежных показателей на рисунке 2.3.

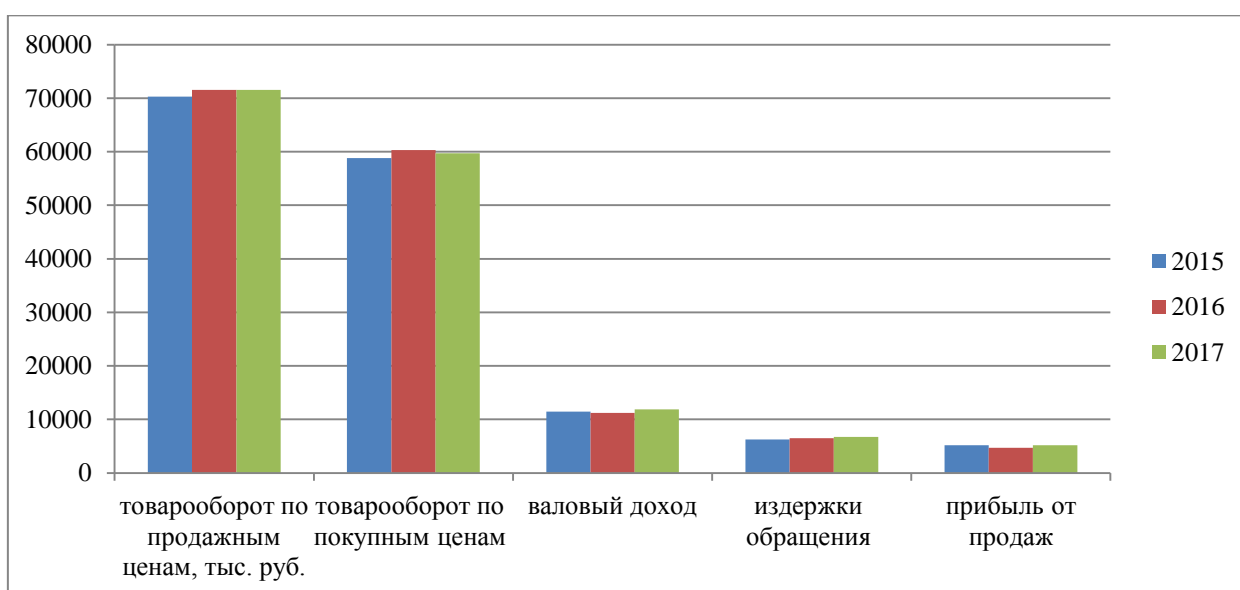


Рисунок 2.3 – Динамика изменения денежных показателей, тыс. руб.

Из представленного рисунка 2.3 видно, что наибольшее значение имеет товарооборот по продажным и покупным ценам. Несмотря на это, можно заметить, что за анализируемый период данные показатели имеют отрицательную динамику.

Так же можно рассмотреть относительные показатели, представленные в рисунке 2.4.

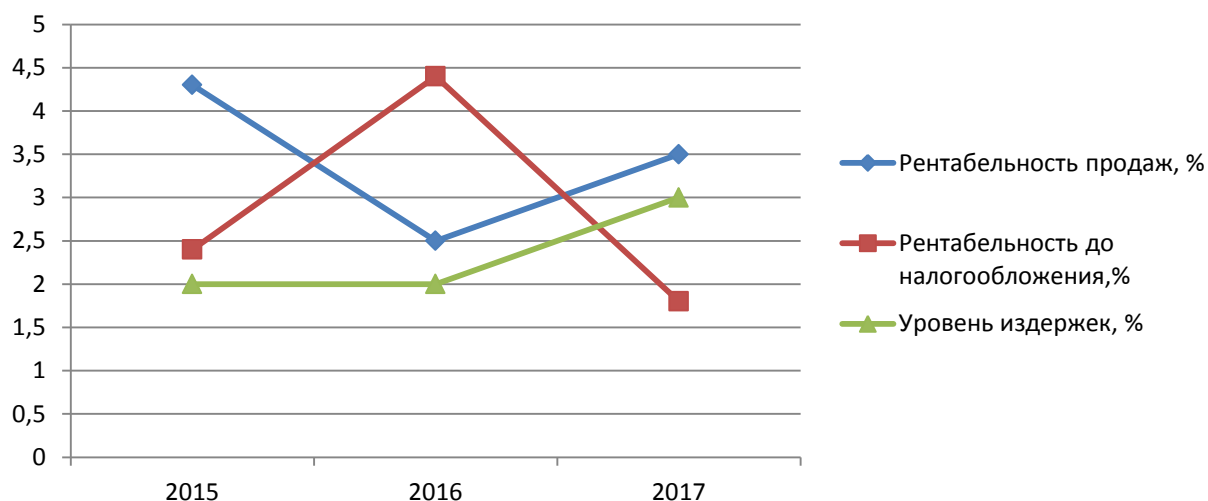


Рисунок 2.4- Динамика показателей рентабельности, %

Из представленного рисунка 2.4 видно, что все относительные показатели за анализируемый период существенно не изменились. Это не может являться как положительным, так и отрицательным развитием организации.

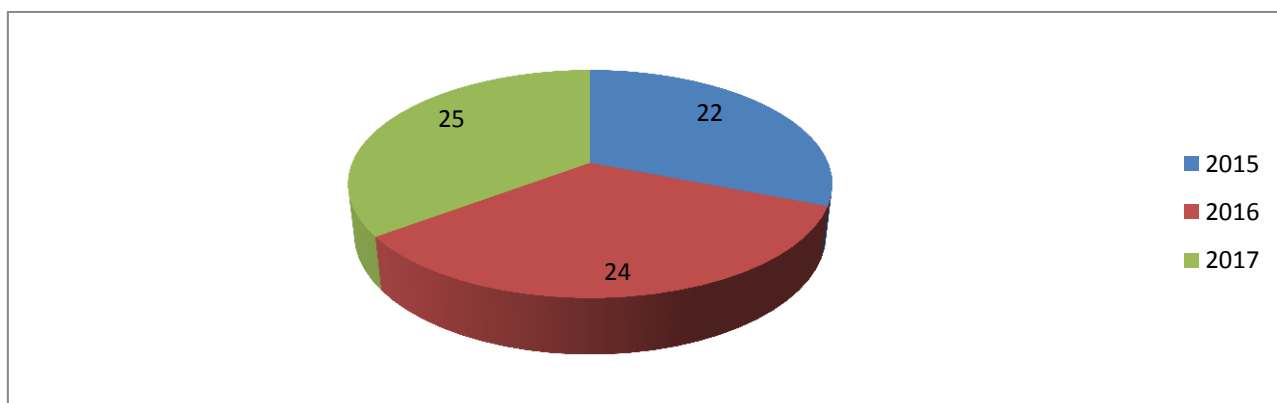


Рисунок 2.5 – Среднесписочная численность, чел.

Представленный рисунок 2.5 демонстрирует, что численность сотрудников в течение всего анализируемого периода увеличивалась. В общей сложности за три года штат организации увеличился на 3 человека.

Основным и определяющим институциональным фактором успеха на предприятии выявляется система управления, которая представлена совмещением таких показателей, как корпоративная культура, философия и принципы управления организации. Организационная структура предприятия представляет собой упорядоченную совокупность ее отдельных элементов (рис. 2.6).

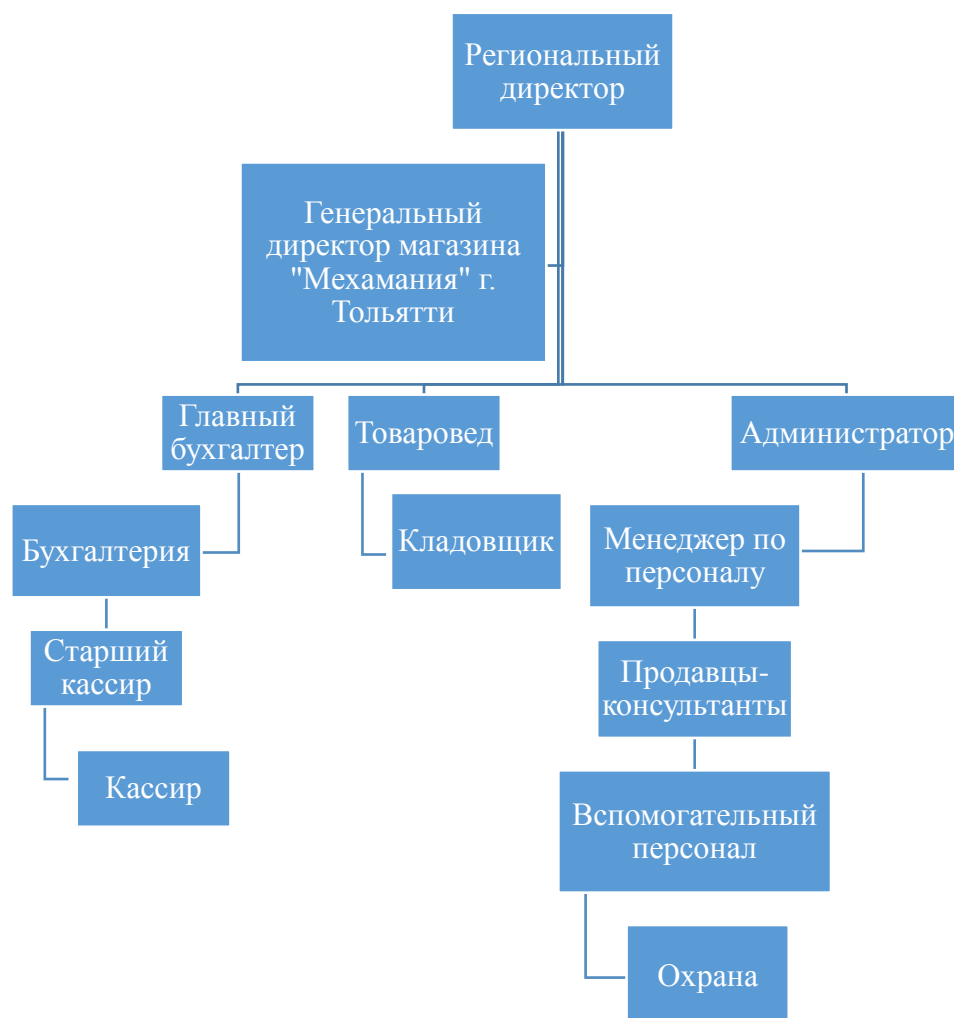


Рисунок 2.6 – Организационная структура ООО «ТольяттиМех»

Организационная структура предприятия ООО «ТольяттиМех» является линейно-функциональной, она обеспечивает выполнение функций

управления, при этом сохраняет целесообразные горизонтальные и вертикальные связи и разделение всех элементов управления. Подразделения группируются в соответствии с выполняемыми ими функциями, и отражают главные сферы и направления деятельности предприятия.

Руководство выполнения основных (коммерческих) функций предприятия возлагается на территориального управляющего (регионального менеджера).

Территориальный управляющий, по своему статусу является коммерческим директором в регионе. Положением о предприятии ООО «ТольяттиМех» территориальный управляющий, отвечает перед генеральным директором за результаты своей хозяйственной деятельности, осуществляемой от имени общества.

Основными задачами территориального управляющего являются: представление в регионе поиск партнеров, развитие дистрибьюторской сети, формирование рынка продвигаемого в регионе товара, координация финансовых. Директор магазина ООО «ТольяттиМех» Бухгалтерия, Заместитель, Старший кассир, Заведующий складом, Старший смены охраны, Кладовщик, Контролер, Старший продавец, Продавец, Кассир, Территориальный управляющий (ТУ) 39 потоков, обозначение коммерческой стратегии сети магазинов «ТольяттиМех», организация маркетинга, выявление потребностей на региональном рынке.

Согласно должностной инструкции территориальный управляющий (региональный менеджер) осуществляет текущее руководство деятельностью Филиала, имеет право совершать сделки от имени Общества.

Территориальный управляющий имеет право издавать приказы, распоряжения, давать указания, обязательные для выполнения работниками Филиала, совершать другие действия по управлению.

Директор предприятия ООО «ТольяттиМех» подчиняется только Территориальному управляющему сети магазинов «ТольяттиМех», в рамках своего филиала (магазина в городе Челябинске), он руководит деятельностью

предприятия ООО «ТольяттиМех» заключает договора, принимает и увольняет работников, в соответствии с трудовым законодательством, налагает взыскания на работников предприятия и применяет меры их поощрения.

В подчинении у директора: Главный бухгалтер, товаровед, администратор, менеджер по персоналу. Каждому из них подчиняются сотрудники, которые специализируются по направлениям деятельности предприятия ООО «ТольяттиМех».

Контроль финансов предприятия и оформление бухгалтерской, финансовой и отчетной документации находится в ведении главного бухгалтера.

В обязанности товароведа входит исследование рынка, организация закупок, определение ассортимента товаров, контроль над состоянием товарных запасов, заключение договоров с поставщиками, контроль качество поставляемых товаров.

Менеджер по персоналу выполняет все функции управления кадрами. Наличие этой должности в штатном расписании свидетельствует о внимании руководства к работе с персоналом и понимании значимости качественного управления коллективом для достижения стоящих перед предприятием целей.

В компании директор оставляет за собой большую часть полномочий, которые необходимы для принятия решений, кроме того он осуществляет жесткий контроль над их исполнением. Делегированию полномочий в предприятии ООО «ТольяттиМех» уделено особое внимание. При этом, разработкой решений занимаются руководители функциональных подразделений. Решения принимают высшие руководители, затем передают их для исполнения должностным лицам, на них лежит ответственность за их четкое исполнение.

Таким образом, линейно-функциональная структура предприятия с ООО «ТольяттиМех» позволяет обеспечить конкурентные преимущества за



счет надежности коммуникаций, стройности и четкости структуры, отсутствия дублирующих звеньев, в итоге управленческие решения доводятся до конкретных исполнителей и реализовываются.

Рассматривая анализ организационно-экономических показателей, можно увидеть, что положительная динамика наблюдается у большинства показателей. Это свидетельствует о том, что организация растет и развивается.

Из представленной информации видно, что в середине анализируемого периода сумма валового дохода снизилась. Если смотреть на динамику роста за три года, то можно заметить увеличение данного показателя на 430.5 тыс. руб. такая динамика роста свидетельствует об успешном развитии организации, также что все относительные показатели за анализируемый период существенно не изменились. Это не может являться как положительным, так и отрицательным развитием организации.

## 2.2. Анализ процесса подбора и расстановки кадров ООО «ТольяттиМех»

Проведем анализ по подбору и расстановки кадров в ООО «ТольяттиМех» с целью качества работы сотрудников и увеличению товарооборота на предприятии. Подбор сотрудников формирует резерв кандидатов на вакантные должности в организации.

Данный процесс подбора и расстановки кадров постоянно проводится в ООО «ТольяттиМех» по всем вакантным должностям. Подбор кандидатов в ООО «ТольяттиМех» проходит в несколько этапов (рис 2.7).

Процесс подбора кандидатов проходит следующим образом:

1. Определить потребность в новых сотрудниках.
2. Разработать требования к кандидатам.
3. Найти и привлечь кандидатов, подходящих на вакантную должность.
4. Собрать информацию о кандидатах на вакантную должность
5. Оценить кандидата на вакантную должность

6. Принять решения брать сотрудника или нет.
7. Пройти испытательный срок.
8. Принять окончательное решения о приеме на работу нового кандидата.



Рисунок 2.7 - Процесс подбора кандидатов

Далее подробнее рассмотрим каждый из предложенных этапов.

Первый этап заключается в потребности в руководителях и специалистах, определяется методом последовательного исследования организационных документов:

Организационная структура, организационная структура самих подразделений, должностные предписания, штатное расписание, описание рабочего места.

Второй этап определяет потребность в отборе новых сотрудников на вакантные должности. Кандидаты должны подходить по квалификационным требованиям организации. Для этого разрабатывают специальную квалификационную карту. Данная карта включает в себя: требования квалификации, требования к образованию, требования к стажу и опыту работы, а так же знания языков.

В данной карте содержатся сведения о способностях, знаниях и личностных характеристиках каждого сотрудника.

Третий этап заключается в поиске и привлечение кандидатов. Поиск кандидатов идет в определенных интернет ресурсах, таких как: (hh, в контакте, Superjob) и др.

Четвертый этап заключается в сборе информации о кандидатах на вакантную должность.

В пятый этап включается оценка кандидата на вакантную должность.

Предприятие ООО «ТольяттиМех» разработало два метода оценки кандидатов:

Ассесмент (Метод оценки, который основан на наблюдении за поведением сотрудников), вторым методом являются кейсы (сотруднику предлагается специально разработанная рабочая ситуация, которую он должен решить )

На шестом этапе принимается решение о приеме на работу, если руководитель доволен результатами оценки собеседования сотрудников, то он начинает проходить испытательный срок.

На седьмом этапе происходит непосредственно прохождение испытательного срока. Во время испытательного срока сотрудник показывает все свои знания, опыт и умение. Испытательный срок обычно проходит в течение трех месяцев.

На последнем этапе принимается окончательное решение руководителя, следом подписывается трудовой договор между кандидатом и руководителем.

Прием работников в ООО «ГольяттиМех» осуществляется в несколько этапов:

Этап. 8.1. Новый работник предоставляет все необходимые документы, для устройства на вакантную должность, после этого пишет заявление о приеме на работу и отдает его непосредственному руководителю.

Этап.8.2. Отдел кадров готовит кадровую документацию, для этого сотруднику необходимо предоставить документ, удостоверяющую личность, трудовую книжку, военный билет если таковой имеется, СНИЛС, ИНН, диплом, справка об отсутствии судимости.

Этап.8.3. Следующими действиями по оформлению сотрудников является:

Этап.8.3.1. Новый сотрудник изучает нормативные документы и расписывается в том, что его с ними ознакомили.

Этап 8.3.2. Сотрудник знакомится с трудовым договором, а потом подписывает его. Данный договор является действительным с того момента, когда он подписан обеими сторонами.

3. Отдел кадров готовит приказ о приеме новых сотрудников на работу, данный приказ подписывают обе стороны.

4. Отдел кадров ставит запись в трудовую книжку, что подтверждает работу сотрудников в данной организации.

Рассматривая эталонный вариант подбора кандидата (рис 1.6), и сравнивая процесс подбора кандидата в исследуемой организации (рис 2.1) можно заметить, что в исследуемой организации процесс подбора кандидатов намного проще и имеет меньше этапов, но при этом некоторые этапы, например - этап 8 делятся на более мелкие под этапы 8.1;8.2;8.3 и т.д.

А точнее отсутствуют такие этапы, как этап 3 – предварительная беседа; и этап 6 – тестирование; и этап 7 – проверка рекомендаций.

Это связано с тем, что численность персонала организации является не большой, и тратить много времени и средств на тщательный подбор сотрудников руководство не может, так как при собеседовании кандидаты часто отказываются от предлагаемой должности по разным причинам. Например, отсутствие навыков работы с кожаными и меховыми изделиями, низкий уровень заработной платы и другое.

Так же можно рассмотреть процесс расстановки персонала в анализируемой организации. Стоит отметить, что сотрудники в данной организации являются взаимозаменяемыми. То есть у них есть одно направление деятельности, по которому они работают, но вместе с этим могут работать и по другому направлению. Например, продавец консультант обычно работает в зале, но в случае необходимости может занять место у кассы и рассчитать клиента.

Такая взаимозаменяемость сотрудников является с одной стороны положительной характеристикой, так как сотрудники знакомы со всеми аспектами деятельности организации. С другой стороны, на обучение сотрудников, что б они были взаимозаменяемыми тратиться большое количество времени и средств.

На основе вышеописанного, можно выявить несколько проблем:

- процесс подбора сотрудников проходит не тщательно и не комплексно, не проводится всесторонняя оценка кандидатов;
- процесс расстановки кандидатов по должностям, как таковой отсутствует, «взаимозаменяемость» сотрудников приводит к увеличению стоимости обучения и к удлинению срока адаптации.

В качестве мероприятий, позволяющих решить данные проблемы можно предложить:

1. сотрудник принимается на конкретную должность, и его трудовая деятельность проходит только в рамках этой должности;
2. разработать тестовые листы на знание особенностей работы с кожаными и меховыми изделиями и предлагать прохождение теста вместе с

отправкой резюме, что позволит отсеивать не подходящих кандидатов на этапе рассмотрения резюме;

3. создать базу кандидатов, прошедших собеседование, но не согласившихся работать по каким-либо причинам.

На основе вышеописанного можно сделать вывод, что в анализируемой организации процесс подбора и расстановки персонала имеет несовершенства. Однако для их устранения были предложены мероприятия, которые позволят усовершенствовать работу всей организации в целом.

Так же можно кратко описать социальную эффективность внедрения предложенных мероприятий. Она будет заключаться в следующем:

- обеспечение стабильности для работников в определенном направлении деятельности;
- обеспечение возможности развития персонала в том или ином направлении.

Если говорить в общем, то предлагаемые мероприятия позволят экономить средства на подборе сотрудников путем создания базы резюме и экономить средства на обучении сотрудников путем закрепления за ними одной рабочей зоны.

Общая численность сотрудников – 25 человек, почти все из них – женщины. В состав работников в ООО «ТольяттиМех» достаточно молодой и находится в возрасте до 30 лет.

По данным предприятия ООО «ТольяттиМех» 2015 года принималось 22 сотрудника на рабочие места на определенную торговую площадь и определенный товароборот. В процессе работы в 2016 году почти в 2 раза расширилась площадь торгового зала, увеличили товароборот, в связи с этим произошло неправильное распределение по должностям и обязанностям, т.е. совмещение специальностей. По данным 2017 года было добавлено увеличение товароборота. В связи с изменениями оказалась низкая оплата труда, так как на момент приема на работу была фиксированная заработная плата, работа увеличилась, а заработная плата

осталась неизменной. Исходя из этого, объем работы не соответствует заработной плате, поэтому и происходит текучесть кадров. Текучесть кадров за последний год резко возросла, причиной этому является, увеличение работы в торговом зале, не соответствует заработной плате, так же как показывает анализ кадрового потенциала, проблемой является то, что коллектив в основном молодой и имеет стаж работы не более двух лет. И в организации не применяется система кадрового продвижения и профессионального роста. Именно поэтому сотрудники, заканчивая учебное заведение, идут в другие компании, где им предлагаю карьерный рост и большее материальное вознаграждение.

В 2015 году Директором ООО «ТольяттиМех» было уволено 4 сотрудника, тем самым текучесть кадров составила 18% от рабочего персонала (формула 1).

$$K_m = K_y / Ч_{ср} * 100 \% \quad (1)$$

$K_t$  – коэффициент текучести;

$K_y$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

$$K_{T2015} = 4/22 * 100 = 18\%$$

В 2016 году Директором ООО «ТольяттиМех» было уволено 5 сотрудников, тем самым текучесть кадров составила 21% от рабочего персонала.

$$K_{T2016} = 5/24 * 100 = 21\%$$

В 2017 году Директором ООО «ТольяттиМех» было уволено 7 сотрудников, тем самым текучесть кадров составила 28% от рабочего персонала.



$$K_{T2017} = 7/25 * 100 = 28\%$$

После того как мы провели качественную и количественную оценку персонала, можно сделать вывод о том, что ООО «ТольяттиМех» имеет хороший кадровый потенциал. Подбор сотрудников в ООО «ТольяттиМех» проводится в несколько этапов:

Анализ расстановки кадров показывает, что в ООО «ТольяттиМех» считается, когда менеджер распределяет сотрудников по рабочим местам и выявляет несоответствие между требованиями, к должности и личными качествами работника.

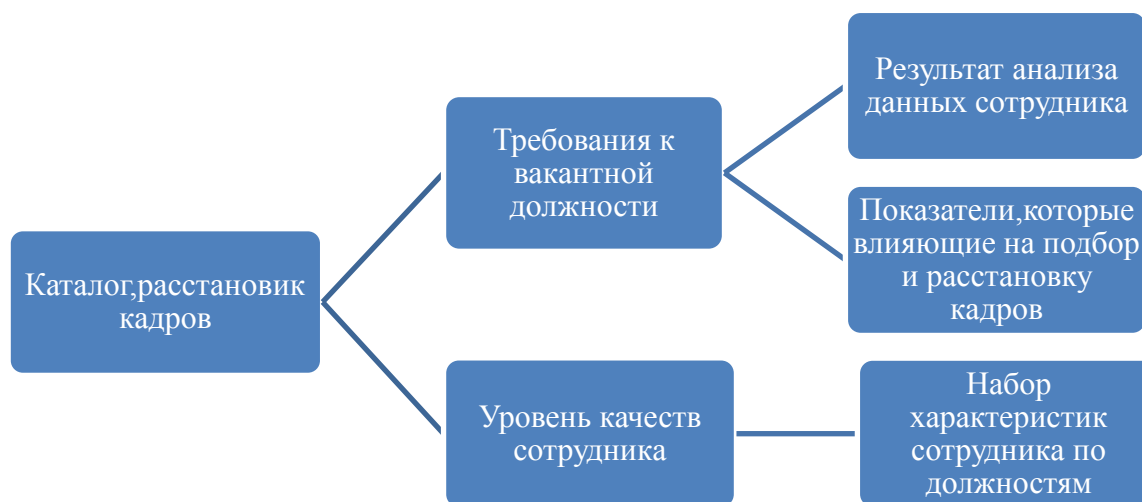


Рисунок 2.8 - Каталог расстановки кадров

Также в ООО «ТольяттиМех» используется профильный метод, данный метод заключается в оценке сотрудников по 59 характеристикам – спискам требований, предъявляемым к человеку, в зависимости от выполняемой работы сотрудником. Работа кассиров в ООО «ТольяттиМех» являются однотипные, однако в данном магазине разработана своя специфика, которая начинается от территориального расположения ООО «ТольяттиМех», а заканчивается психологическими особенностями как: личности каждого сотрудника, так и коллектива в целом.

Именно поэтому при расстановке сотрудников необходимо учитывать особенности каждого кандидата, а также индивидуальные особенности места, на котором он работает и соответствуя между этими двумя показателями.

В каталоге (рис. 2.8) данных показателей разделены и описаны определенные категории. Каждый из требований относится к определенному охарактеризованному показателю, к каждому уровню требований прилагается определенный уровень качеств сотрудника. Данный каталог учитывает все требования, которые обусловлены особенностями работы на каждом рабочем месте, так же данный каталог учитывает качество сотрудников и изображает их графически.

При сравнении уровня требований к вакантной должности и уровня качеств сотрудника позволяет сделать вывод, подходит ли тот или иной кандидат на определенную вакантную должность. Данный каталог в ООО «ТольяттиМех» разработан для всех должностей организации.

При расстановке кадров (шаг 1), для каждой должности подбирается свой набор характеристик личности сотрудника. После того как будут известны результаты анализа данных сотрудника отбираются основные показатели, которые влияют на подбор и расстановку сотрудников (рис. 2.9).

После этого (шаг 2) подходящего сотрудника принимают в ООО «Тольятти Мех» и назначают для него испытательный срок 3 месяца. Во время испытательного срока руководство оценивает сотрудника в работе, если сотрудник пройдет успешно испытательный срок, то он подписывает постоянный трудовой договор, а также официально принимается в ООО «Тольятти Мех».



Рисунок 2.9 - Пошаговая расстановка кадров

Таким образом, проанализировав процесс по данным предприятия ООО «ТольяттиМех» мы пришли к тому, что в 2015 года принималось 22 сотрудника на рабочие места на определенную торговую площадь и определенный товароборот. В процессе работы в 2016 году почти в 2 раза расширилась торговая площадь, увеличили товароборот, в связи с этим произошло неправильное распределение по должностям и обязанностям, т.е. совмещение специальностей. По данным 2017 года было добавлено увеличение товароборота. В связи изменениями показалась низкая оплата труда, так как на момент приема на работу была фиксированная заработная плата, работа увеличилась, а заработная плата осталась неизменной. Исходя из этого, объем работы в торговом зале не соответствует заработной плате, поэтому и происходит текучесть кадров. Текучесть кадров за последний год резко возросла, причиной этому является, увеличение работы

в торговом зале, не соответствует заработной плате, так же как показывает анализ кадрового потенциала, проблемой является то, что коллектив в основном молодой и имеет стаж работы не более двух лет. И в организации не применяется система кадрового продвижения и профессионального роста. Именно поэтому сотрудники, заканчивая учебное заведение, идут в другие компании, где им предлагают карьерный рост и большее материальное вознаграждение.

В 2015 году Директором ООО «ТольяттиМех» было уволено 4 сотрудника, тем самым текучесть кадров составила 18% от рабочего персонала. В 2016 году коэффициент текучести кадров составил 21% ,при этом было уволено 5 сотрудников. В 2017 году коэффициент текучести вырос на 7% и составил 28%. Данный процент показывает, что текучесть кадров в ООО «ТольяттиМех» превышает показатели нормы, что плохо влияет на эффективную работу ООО «ТольяттиМех».

Проанализировав состояние и деятельность Организации ООО «ТольяттиМех» можно выявить такие недостатки в процессе подбора и расстановки кадров как, нетщательное собеседование с кандидатами, объем работы в торговом зале не соответствует заработной плате, нет системы кадрового продвижения и профессионального роста. Именно поэтому текучесть кадров возрастает.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ООО «ТольяттиМех»

#### 3.1 Внедрение новых методов подбора и расстановки кадров в ООО «ТольяттиМех»

Проанализировав процесс подбора и расстановки кадров, по данным предприятия ООО «ТольяттиМех» мы пришли к тому, что в 2015 году принималось 22 сотрудника на рабочие места на определенную торговую площадь и определенный товароборот. В процессе работы в 2016 году почти в 2 раза расширилась торговая площадь, увеличился товароборот, в связи с этим произошло неправильное распределение по должностям и обязанностям, т.е. совмещение специальностей. По данным 2017 года было добавлено увеличение товароборота. В связи с изменениями оказалась низкая оплата труда, так как на момент приема на работу была фиксированная заработная плата, работа увеличилась, а заработная плата осталась неизменной. Исходя из этого, объем работы в торговом зале не соответствует заработной плате, поэтому и происходит текучесть кадров. Текучесть кадров за последний год резко возросла, причиной этому является увеличение работы, которая не соответствует заработной плате, так же, как показывает анализ кадрового потенциала, проблемой является то, что коллектив, в основном молодой, имеет стаж работы не более двух лет. И в организации не применяется система кадрового продвижения и профессионального роста. Именно поэтому сотрудники, заканчивая учебное заведение, идут в другие компании, где им предлагают карьерный рост и более соответствующее данной должности материальное вознаграждение.

Данный процесс подбора и расстановки кадров постоянно проводится в ООО «ТольяттиМех» по всем вакантным должностям. Подбор кандидатов в ООО «ТольяттиМех» проходит в несколько этапов: (рис 3.1)



Рисунок 3.1 – Процесс подбора кандидатов

Поэтому в организации ООО «ТольяттиМех» процесс подбора и расстановки персонала имеет несовершенства, предложим такие мероприятия как:

Мероприятия по усовершенствованию процесса подбора и расстановки кадров показаны в таблице 3.1

Мероприятие 1 проведения структурированного собеседования при первичном отборе и первичной встрече потенциальным сотрудником.

Мероприятие 2 Разработка, процесса организации, кратковременной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту. Структурированное собеседование является основной формой при первичном собеседовании кандидата с руководителем, при помощи данного собеседования задается список вопросов, позволяющий сравнить всех кандидатов между собой. При собеседовании с соискателем важно слушать и слышать, делать выводы и задавать вопросы.

Таблица 3.1. Мероприятия по усовершенствованию процесса подбора и расстановки кадров

Проблема	Мероприятие
Процесс подбора сотрудников проходит не тщательно и не комплексно	Проведение структурированного собеседования при первичном отборе и первичной встрече потенциальным сотрудником.
Процесс расстановки кандидатов по должностям как таковой отсутствует, «взаимозаменяемость» сотрудников приводит к увеличению стоимости обучения и к удлинению срока адаптации.	Разработка, в организации, процесса кратковременной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту.

Также важным является правильное распределение времени интервью (рис 3.2):

80% времени - слушать ответы и проводить анализ над ними;

20% времени – задавать вопросы.

А если же время при собеседовании распределено не верно, то это говорит о неопытности интервьюера, и его неумении правильно планировать

ход собеседования. Если интервьюер много говорит сам, он не имеет возможности получить нужную информацию от соискателя, без чего нельзя принять правильное решение.

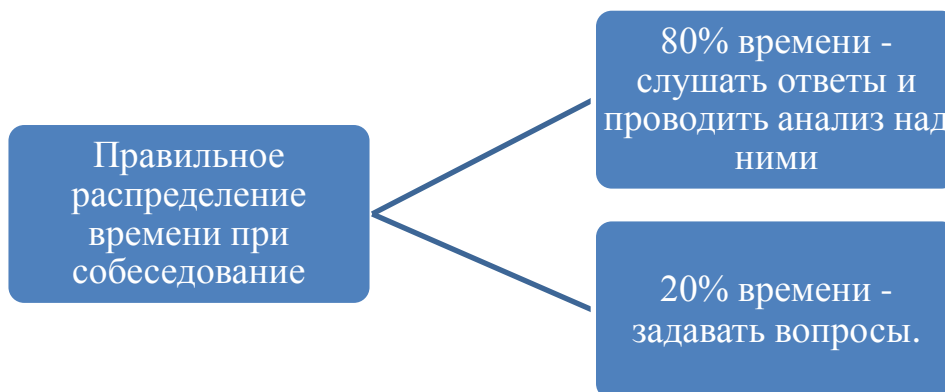


Рисунок 3.2 – Правильное распределение времени

При проведении собеседования нужно затронуть такие темы как (рис 3.3):

1 тема - Реальное ведение обязанности и объема работы (рассказать кандидату реальный объем работы и ознакомить его с предполагаемыми обязанностями). В данной теме задаются такие вопросы как:

- Какая работа вам нравится больше всего?
- Какая работа вам не нравится?
- Какая заработная плата вас бы устроила?

На этом этапе был бы логичным провести кандидата по торговому залу ООО «ТольяттиМех» и показать, как работают сотрудники.

2 тема – Ориентация на гостя

Необходимо задать такие вопросы как:

- Какой род людей вам более близок и напротив, с каким родом людей вам трудно ладить?
- Какие трудности обычно вы испытываете при общении с разными людьми?



- По вашему мнению, что покупатель ожидает от посещения ООО «ТольяттиМех»?

3 Тема - рабочая этика.

Здесь было бы актуально задать такие вопросы как:

- Что для вас тяжелая работа? Приведите пару примеров?
- Если работа, выполнение которой является для вас неприемлемой?
- Если вас все-таки попросят выполнить неприемлемую для вас работу, что вы будите делать?

4 тема - командный дух.

- Выполняли ли вы, когда - ни будь чужую работу?

5 тема – Ответственность.

- Что вы будите делать, если почувствуете, что опаздываете на работу?

- Как долго вы планируете проработать на данной должности?

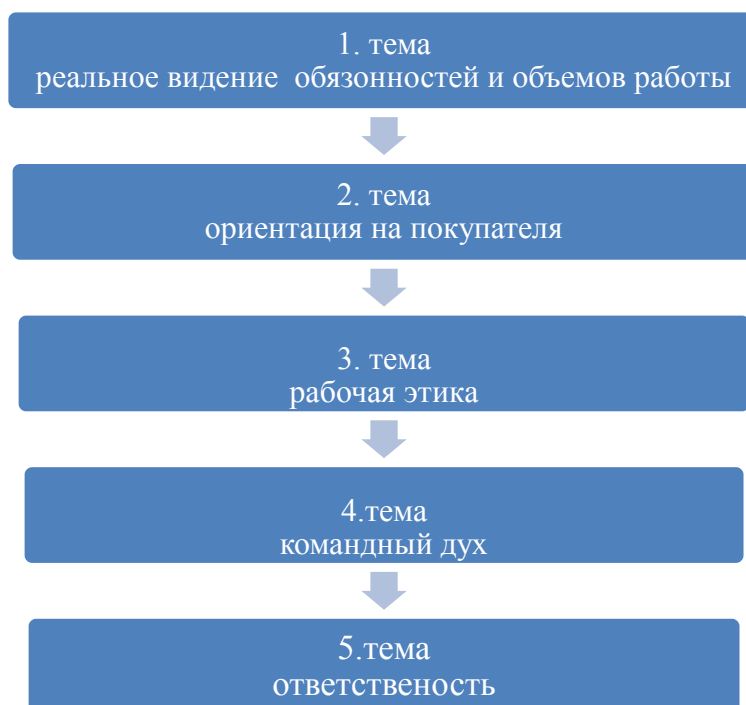


Рисунок 3.3 - Темы при проведении собеседования

Вторым предложенным нами мероприятием является кратковременная стажировка.



Рисунок 3.4 – Каталог расстановки кадров

Стажировка будет проходить 1 день. Данная стажировка является надежным способом профессионального тестирования, как будущего персонала, так и самого работодателя. Кратковременная стажировка позволит соискателю проявить себя, а также продемонстрировать навыки общения с коллегами, а также показать, подходит ли ему предложенная работа. Главной задачей менеджера по персоналу является усовершенствовать профессиональную подготовку сотрудников, повысить их квалификацию. Важно чтобы все сотрудники понимали важность совершенствования профессионального мастерства, как для личного развития, так и для эффективности всей организации ООО «Тольятти мех». Если в организации существует профессионализм в работе новых

сотрудников, это формирует имидж заведения, а также повышает доходы организации и формирует хорошую репутацию у потребителей. Администрация ООО «ТольяттиМех» не проводит для работающего персонала всевозможные внешние тренинги. Но организация проводит внутренние тренинги в связи с появлением в ассортименте новых товаров. Но не смотря на проводимое обучение, текучесть кадров не уменьшается. Именно поэтому целесообразно внедрить мероприятия по обучению персонала ООО «ТольяттиМехи» предложить следующие методы: (рис 3.5):

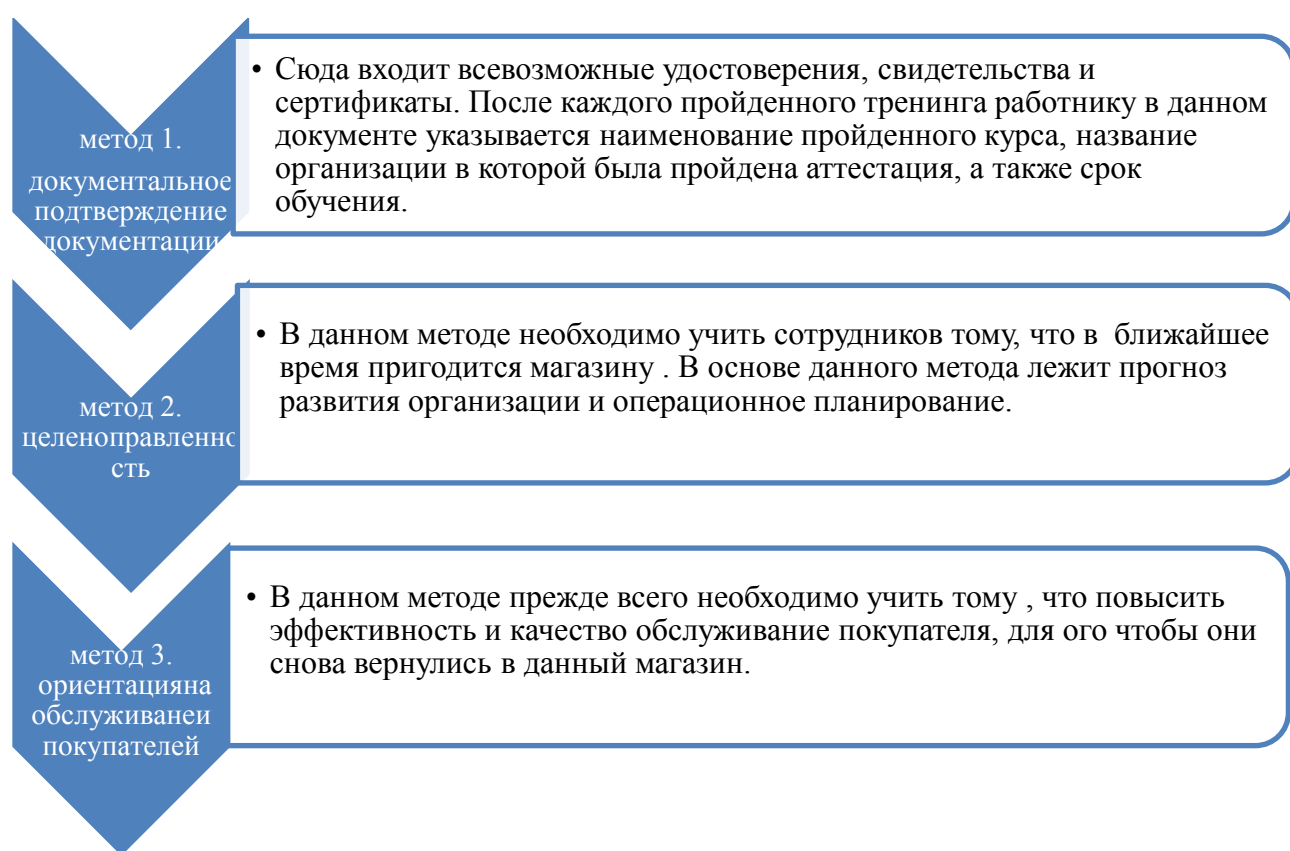


Рисунок 3.5 - Предложенные методы по обучению персонала

1. Документальное подтверждение квалификации. Сюда входит всевозможные удостоверения, свидетельства и сертификаты. После каждого пройденного тренинга работнику в данном документе указывается наименование пройденного курса, название организации, в которой была пройдена аттестация, а также срок обучения.

2. Целенаправленность. В данном методе необходимо учесть сотрудников тому, что в ближайшее время пригодится магазину. В основе данного метода лежит прогноз развития организации и операционное планирование.

3. Ориентация на обслуживание покупателей.

В данном методе, прежде всего, необходимо учитывается то, что нужно повышать эффективность и качество обслуживания покупателя, для того чтобы они снова вернулись в данный магазин.

После того, как мы провели анализ предложенных мероприятий, можно сделать вывод о том, что данные мероприятия при внедрении положительно повлияют на организацию. Подбор и расстановка сотрудников на вакантные должности будут организованы более грамотно и эффективно. Также уменьшится текучесть кадров, за счет того, что, сотрудники будут более заинтересованы работой в данной организации. Также предложенные мероприятия поспособствуют увеличению прибыли в ООО «Тольяттимех» что является главным показателем в успешной деятельности организации.

### 3.2. Социально экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Для того чтобы повысить эффективность процесса подбора и расстановки кадров в ООО «ТольяттиМех» были предложены такие мероприятия как:

Проведение структурированного собеседования при первичном отборе и встрече с потенциальным сотрудником;

Разработка в организации процесса кратковременной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту.

Рассчитаем затраты на первое мероприятие: Проведение структурированного собеседования при первичном отборе и встрече с потенциальным сотрудником.

Канцтовары:

Две ручки – 50 рублей.

Анкеты – 18 рубля.

Блокнот – 70 рублей.

Итого: 138 рублей

Поэтому для эффективного собеседования потенциального работника на мероприятие, руководство решило вывести в выходной день администратора, на оплачиваемую заработную плату по часам без премии включая НДС, так как руководством предприятия, было принято решение вывести администратора торгового зала на неполный рабочий день, занятостью в 3 часа, для проведения структурированного собеседования с кандидатами. В день принималось по 9 кандидатов. На одного кандидата уходило времени 1 час.

Предприятию ООО «ТольяттиМех» требуются 5 сотрудников для работы в торговом зале. Администратор за 3 дня провел структурированное собеседование с 9 кандидатами.

Общее рабочее время на структурированное собеседование администратора за 3 дня составило 9 часов.

Затраты на привлечение кандидатов составят:

Оплата администратора за проведение структурированного собеседования – 500 рублей, за 1 кандидата.

Исходя, из этого можно сделать вывод, что за 3 дня администратор получит оклад в виде суммы - 4500 рублей за проведения собеседования с 9 кандидатами.

Итого затрат по первому мероприятию выйдет:  $138 + 4500 = 4638$  тыс. рублей.)

После предложенного нами мероприятия, структурированное собеседование, приводит к качественному подбору кандидатов для торгового зала на предприятии ООО «ТольяттиМех», что в дальнейшем минимизирует затраты на собеседование. В итоге повысится эффективность продаж товара

в торговом зале, что приводит к повышению товарооборота общих продаж. Повышение товарооборота на предприятии приведет к увеличению заработной платы сотрудников на предприятия ООО «ТольяттиМех».

Рассчитаем затраты на второе мероприятие: Разработка в организации процесса кратковременной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту.

Рассчитаем общий итог затрат на предложенное нами мероприятие, при расчете на 5 новых кандидатов, так как в 2018 году обучение в ООО «ТольяттиМех»: проходило 5 человек.

Затраты:

Спецодежда – 700рублей на 1 человека.

Для большей заинтересованности кандидата, день стажировки будет оплачиваться, исходя из этого, оплачиваемая кратковременная стажировка кандидата составит – 1100. рублей день.

Оплата наставника, закрепленного за кандидатами составит – 2100 тыс. рублей.

Итог затрат на второе мероприятие составит:  $(5*700 + 5*1100 + 2100) = 11100$  тыс. рублей.

Наставник должен за время кратковременной стажировке обучить кандидата полному процессу торговли в торговом зале.

Общая сумма затрат на предложенные мероприятия:  $4638+11100=11638$ . Внедрение данных мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки кадров в «ООО «ТольяттиМех» приведет к снижению текучести кадров, сэкономит затраты на отбор и подбор по основным должностям. Так же после предложенных нами мероприятий улучшится качество обслуживания посетителей, что приведет к улучшению потока покупателей, из этого следует что предприятие, будет получать большую прибыль.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации мероприятий (формула 2):

$$Пв = (Врп * Ппрв : 100) + Врп \quad (2)$$

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий.

Врп - выручка от реализации в последний период, руб;

Ппрв - планируемый прирост выручки от реализации мероприятий, %

$$Пв = (5158500 * 2 / 100) + 5158500 = 5261670$$

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий (формула 3):

$$\mathcal{Э} = (Пв - Зр) - Врп \quad (3)$$

Где,  $\mathcal{Э}$  – экономический эффект, от внедренных мероприятий, руб.

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после внедрения мероприятий.

Зр – затраты на реализацию мероприятия.

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

$$\mathcal{Э} = (5261670 - 11638) - 5158500 = 91538 \text{ руб.}$$

Исходя из расчета показателей, можно сделать вывод, что социальный и экономический эффект окажется положительным, так как затраты на предложенные мероприятия являются незначительными, по сравнению с экономическим эффектом от их реализации, работа сотрудников в организации значительно улучшится.

## Заключение.

Кадры – главный элемент всей системы управления, они могут выступать как субъектом, так и объектом управления, поэтому подбор и расстановка кадров на производстве является главными элементами для успешной организации.

Как мы уже сказали, подбор и расстановка кадров – важнейший момент в управлении кадрами. Подбор и расстановка кадров обеспечивает постоянное движение сотрудников, исходя из оценки их потенциала, планируемой карьеры, индивидуального вклада, а главное, наличие вакантных должностей на предприятии. Расстановка кадров, прежде всего предполагает планирование карьеры сотрудника с учетом его жизненных интересов; грамотное сочетание конкурентоспособности, назначения и выборности в зависимости от того, какую категорию имеет работник, и резерва кадров; перемещение, повышение, понижение и выбытие опираясь на результаты оценки; выбор сроков занятия вакантных должностей и возраст сотрудников управления, выявление оплаты труда и условий труда в организации.

Таким образом, проанализировав предприятие ООО «ТольяттиМех» можно сделать выводы о том что, данная организация является достаточно крупным предприятием, именно поэтому главной проблемой является текучесть кадров. Данная проблема в основном связана с тем, что в организации недостаточно грамотно был выстроен подбор и расстановка кадров. Оценив мотивационные факторы ООО «ТольяттиМех», можно выявить такие положительные моменты как: Мотивация сотрудников в организации проводится по материальным и социальным направлениям, так же в анализируемой организации существует обучение персонала. Стоит отметить, что материальное стимулирование, хорошо развито, существует много видов поощрений.



Рассчитав экономический эффект от предложенных нами мероприятий, можно сделать вывод о том, что прибыль организации в следующем году увеличится и составит 91538 рублей, также сократиться текучесть кадров до допустимого показателя. Применяв предложенные о мероприятии, увеличиться мотивация и их работоспособность, и они будут лучше адаптированы.

## Список используемой литературы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (с изм. от 29.12.2017 N 459-ФЗ,) Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142) .
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (с изм. 19.02.2018). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76276/306ece61c42e064d1efbb5030cbcaeac7df5e87a/#dst100089](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76276/306ece61c42e064d1efbb5030cbcaeac7df5e87a/#dst100089) .
3. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683) .
4. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента [Электронный ресурс] / Т.В. Баскина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 288 с. — 978-5-9614-4540-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68021.html>
5. Брайан Трейси Искусственный отбор [Электронный ресурс] : 21 способ решения кадрового вопроса / Трейси Брайан. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 128 с. — 978-5-9614-0774-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43621.html>
6. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом [Электронный ресурс] / Д.И. Глик. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. — 143 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/776.html>
7. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Электронный ресурс] / С. Иванова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 269 с. — 978-5-9614-5100-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42290.html>
8. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала [Электронный ресурс] : повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. —

Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 129 с. — 978-5-9614-4732-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48443.html>

9. Информационные системы и технологии управления [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика», специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / И.А. Коноплева [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 591 с. — 978-5-238-01766-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/7041.html>

10. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом / учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 416 с. Режим доступа: <http://www.library.ugatu.ac.ru/pdf/teach/Kibanov2010.pdf>

11. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Г. Моисеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 139 с. — 978-5-4487-0039-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>

12. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Палеотип, 2014. — 410 с. — 978-5-94727-620-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706.html>

13. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 151 с. — 978-5-4365-0434-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>

14. Под ред. А.Я. Кибанова. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова ,— 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование).. 2010 – Режим доступа: <https://finances.social/personalom-upravlenie/upravlenie-personalom-organizatsii-uchebnik.html>

15. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.П. Пугачёв. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2011. — 236 с. — 978-5-211-06210-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/13151.html>

16. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс] : тренинг персонала. Учебное пособие / М.К. Беляев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. — 212 с. — 978-5-98276-643-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239.html>

17. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 319 с. — 5-238-00909-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>

18. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс] : тренинг персонала. Учебное пособие / М.К. Беляев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. — 212 с. — 978-5-98276-643-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239.html>

19. Шестакова Е.В. Планирование кадров [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.В. Шестакова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2009. — 168 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30073.html>

20. Янкович Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе [Электронный ресурс] : учебник / Ш.А. Янкович. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 160 с. — 5-238-01076-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15353.html>

21. Employee Selection Process, 2009, Dawie Smith.  
<https://www.managementstudyguide.com/employee-selection-process.htm>
22. Orientation and Placement, 2015, Cecile Gauche, Leon T. de Beer, Lizelle Brink. <https://www.managementstudyguide.com/orientation-placement.htm>
23. Personnel Selection and Assessment, 2012.  
<http://www.apadivisions.org/division-31/publications/articles/california/bobrow.pdf>
24. Staffing Process - Steps involved in Staffing, 2015, Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona.  
<https://www.managementstudyguide.com/staffing-process.htm>
25. Types of Recruitment , 2015, Alfred W.D. ,Chanza, Robin J. Snelgar, Gerrit J. Louw. <https://www.managementstudyguide.com/types-of-recruitment.htm>