


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 И.П.Воронцова

« 20 » 06 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 Управление персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА  
В ФИТНЕС-ЦЕНТРЕ «АПОЛЛОН»**

Руководитель  23/07-16 доцент

Н.Д.Макушкина

Выпускник



А.В.Гордеева

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические аспекты совершенствования системы найма в фитнес индустрии .....	5
1.1 Система найма персонала в организации: понятие, составляющие, факторы .....	5
1.2 Особенности найма персонала в фитнес индустрии .....	15
1.3 Отбор основного персонала в фитнес индустрии .....	21
2 Анализ системы найма в фитнес-центре «Аполлон» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика фитнес-центра «Аполлон» .....	28
2.2 Анализ действующей системы найма основного персонала фитнес-центра «Аполлон» .....	36
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма в фитнес-центре «Аполлон» .....	41
Заключение .....	45
Список использованных источников .....	46
Глоссарий .....	47
Приложение А-Г .....	49-54

## ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование системы найма персонала является ключевой функцией управления.

Стратегия функционирования и развития любой организации не возможна без персонала. От качества и эффективности его использования во многом зависят все экономические результаты деятельности. Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. И только эффективно налаженная система найма персонала будет способствовать решению этой проблемы.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что фитнес-индустрия является достаточно молодым, развивающимся видом деятельности. Фитнес-центр «Аполлон» появился на рынке фитнес-услуг сравнительно недавно. Чтобы обеспечить эффективное функционирование фитнес-центра, необходимо сформировать сильную команду, так как успешность коммерческой деятельности, конкурентоспособность, имидж и деловая репутация напрямую зависят от отношения персонала к потребителям, от квалификации, профессиональных и личностных качеств сотрудников.

Однако система менеджмента в процессе найма, отбора и оценки персонала в фитнес-центре «Аполлон» далека от совершенства и требует постоянного пересмотра и корректировок.

В процессе найма персонала работодатель сталкивается с множеством проблем, основными из которых являются:

- отсутствие четкого представления о том, каким требованиям должен удовлетворять кандидат, чтобы качественно выполнять свои обязанности;
- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью;
- непрофессионализм сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма.

Объектом исследования является фитнес-центр «Аполлон».

Предметом исследования выступает система найма персонала в фитнес-центре «Аполлон».

Задачи, рассматриваемые в выпускной квалификационной работе, заключаются в следующем:

- определение системы найма персонала и её составляющих;

- выявление особенностей системы найма в фитнес индустрии;
- раскрыть действующую систему найма основного персонала фитнес-центра «Аполлон»;
- выявление проблем, возникающих в процессе найма персонала в фитнес-центре «Аполлон»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма персонала в фитнес-центре «Аполлон»;
- расчет эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала в фитнес-центре «Аполлон».

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: наблюдение, анализ основных экономических показателей предприятия; изучение внутренней документации по управлению персоналом на предприятии; сравнение, в ходе которого были выявлены преимущества и недостатки существующей системы найма персонала в фитнес-центре «Аполлон».

При определении подхода к исследованию были использованы теоретические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати таких авторов как Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф., Дятлов В.А., Травин В.В., Н.М. Дуракова, А.Я. Кибанов, М. И. Магура, информационные источники: <http://operonale.ru>; <http://www.hr-director.ru> и другие.

Все расчеты выполнены с помощью табличного процессора Microsoft Excel.

# **1 Теоретические аспекты совершенствования системы найма в фитнес индустрии**

## **1.1 Система найма персонала в организации: понятие, составляющие, факторы**

В современной хозяйственной практике человеческие ресурсы стали самым важным активом, которым располагают субъекты хозяйствования, соответственно, возрастает и роль системы управления персоналом в организации. Сущность управления персоналом заключается в системном, планомерно организованном воздействии на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на предприятии, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия с учетом потребностей самих работников.

"Управление персоналом - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками". [1]

Одной из наиболее важных функций управления персоналом в организации является наем работников.

Наем персонала - сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе, это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.[2]

Необходимость в найме персонала возникает при наличии вакантных мест в организации, которые невозможно заполнить без привлечения внешней рабочей силы. Данный процесс обусловлен увольнением или переводом работников в другие подразделения, созданием новых структур, появлением новых направлений и видов деятельности предприятия.

Чтобы привлечь кандидатов, соответствующих по своим профессиональным знаниям и навыкам требованиям рабочих мест, следует грамотно систематизировать работу по найму. Правильно организованный наем персонала увеличит прибыль компании. Непрофессиональный, не качественный наем отзовется невыполнением работы, срывами сроков, сбоями

в бизнес-процессах компании и, в конечном итоге, расходами на подбор новых людей.

Отсюда следует, что система найма персонала – это совокупность взаимосвязанных элементов организационной среды, направленных на обеспечение организации работниками подходящих квалификаций из внешней среды в необходимые сроки.

Организация системы найма персонала представляет собой довольно трудоемкий процесс, её функционирование невозможно без форм обеспечения:

- организационное обеспечение – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы по найму персонала с целью сокращения сроков и повышения качества подбора персонала;

- кадровое обеспечение – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы по найму персонала: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов;

- материально-техническое обеспечение - необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой. [3]

- программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов найма персонала с использованием соответствующих компьютерных программ.

При этом необходимо придерживаться принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более лёгкому вхождению в должность:

- комплектность - всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нем) в процессе подбора персонала;

- объективность - повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторном отборе персонала, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение о подборе персонала;

- непрерывность - постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва в процессе подбора персонала;

- научность - использование в процессе подготовки и проведения подбора персонала последних научных достижений и новейших технологий. [4]

Составляющие системы найма персонала представлены на рисунке 1:

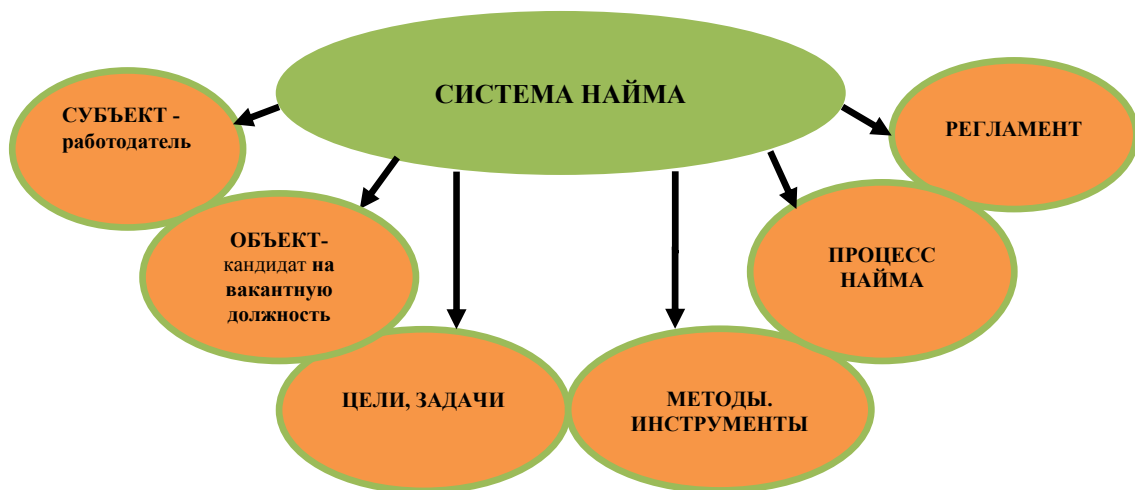


Рисунок 1 - Составляющие системы найма персонала в организации

Эти составляющие взаимосвязаны, рассмотрим их подробнее.

Субъект системы найма персонала – служба управления персоналом или сотрудник, представляющий работодателя (линейный руководитель, менеджер по работе с персоналом, психолог и т.д.).

Различают физический и содержательный объект системы найма персонала. Физическим объектом выступает кандидат на вакантную должность, предоставляющий о себе информацию и проходящий испытания. Содержательный объект – профессиональные и личностные качества кандидата, его трудовой потенциал.

Равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель, каждый из которых преследует свои цели. Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по работе с персоналом представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по работе с персоналом

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения, последовательность рабочих мест на пути к этой цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- окончательное рабочее место;</li> <li>- промежуточное рабочее место.</li> </ul>	<p>Анализ рынка рабочей силы: выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры); попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться претендент.</p>

## Окончание таблицы 1

<p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах - выбор наиболее информативных, пользующиеся доверием СМИ, ориентированных по специальностям, по уровню статуса.</p>	<p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для потенциального кандидата:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</li> </ul>
<p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сравнение их между собой по отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям;</li> <li>- сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально;</li> <li>- сравнение условий, предлагаемых в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации (по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития).</li> </ul>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для потенциального кандидата;</li> <li>- реконструкция специфики мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.</li> </ul>
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• построение наиболее удачной аргументации при прохождении отборочных процедур.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гибкий подход при собеседовании с кандидатом.</li> <li>• возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата.</li> <li>• оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры.</li> </ul>
<p>Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей.</p>	

Основная цель системы найма персонала — количественное и качественное соответствие персонала стратегическим целям и миссии компании.

Для осуществления этого менеджер по работе с персоналом должен выполнить следующие задачи, в соответствии с таблицей 2.



Таблица 2 - Задачи менеджера по работе с персоналом

1. Планирование деятельности:- составление штатного расписания; - анализ рынка рабочей силы; - выявление потребности в изменении состава персонала (заявка на подбор от руководства компании)
2. Организация деятельности:- реклама вакансий; - сбор и анализ резюме; - оценка кандидатов (собеседование всех форматов); - отбор
3. Контроль процессов: - составление бюджета средств на подбор персонала; - учет персонала (отчеты и статистика по результативности деятельности, предоставление информации о закрытии вакансии)

Когда цель и задачи определены, записаны и утверждены, необходимо регламентировать порядок найма персонала.

Непосредственно сам процесс найма персонала представляет собой системный подход и включает следующие этапы в соответствии с рисунком 2:

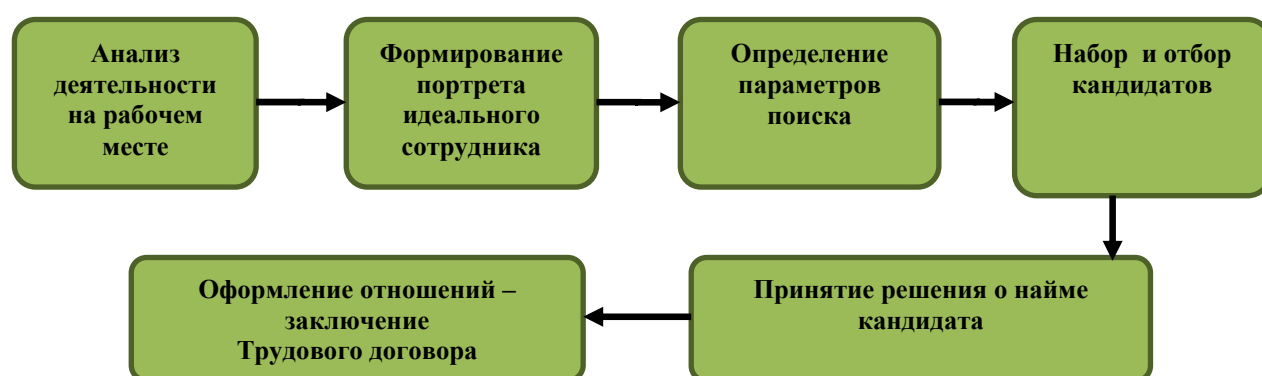


Рисунок 2 - Процесс найма персонала в организации

Анализ рабочего места поможет выявить, в каких кадрах нуждается компания, какие функции будет осуществлять сотрудник.

Формирование «портрета» идеального сотрудника. Формулировка определенных требований к кандидату, чтобы знать, кто нужен компании:

- необходимые опыт и стаж работы, исходя из задач и обязанностей;
- требования к знаниям и навыкам, для успешного выполнения должностных обязанностей;
- личностные требования и ограничения к кандидату.

Выявление источников, откуда будет осуществляться набор, - внутренние или внешние. К внутренним источникам можно отнести высвобождение, переподготовку и перемещение собственного персонала компании. К внешним

источникам относятся - прежние сотрудники, случайные претенденты и рекомендации сотрудников компании, учебные заведения, государственные службы занятости, коммерческие агентства, реклама. Плюсы и минусы внутренних и внешних источников найма персонала представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Преимущества и недостатки источников найма персонала

№ п/п	Внутренние источники		Внешние источники	
	преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
1	2	3	4	5
1.	Сохранение уровня оплаты труда сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к уровню оплаты труда).	Дополнительная нагрузка ведет к усталости, следовательно, снижению производительности труда.	Более широкие возможности выбора новых кадров.	Длительность поиска, более высокие затраты.
2.	Минимальные затраты на привлечение новых сотрудников.	Ограничение выбора при подборе кадров.	Отсутствие угроз возникновения интриг внутри фирмы.	Денежные затраты на привлечение кадров значительно выше.
3.	Шанс для карьерного роста того или иного кадра.	Риск возникновения панибратства в деловых отношениях.	Развитие компании, новый сотрудник может иметь принципиально новые подходы к решению тех или иных задач.	Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.
4.	Освобождение должностей для более молодых и перспективных сотрудников.	Количество переводов на вакантную должность не удовлетворяет потребности в кадрах.	Отсутствие угроз возникновения интриг внутри фирмы.	Риск ухудшения психологического климата внутри организации среди тех, кто уже довольно давно здесь трудятся
5.	Претенденты уже хорошо знакомы руководителю	Напряженность и соперничество в коллективе	Покрытие потребности в кадрах	Длительный период адаптации нового сотрудника

Следующие методы процесса найма персонала – набор и отбор.

Набор - система мер для привлечения потенциальных работников в организацию с тем, чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу.

Отбор - процесс изучения перспективных кандидатов.

Изучение резюме, предварительная беседа по телефону, позволяют уменьшить общее число человек, которые в дальнейшем будут приглашены на собеседование. Соискателю рассказывается о нюансах должности, на которую подавалось резюме, уточняются какие-либо данные, плохо описанные в анкете: опыт и квалификация, пробелы в трудовом стаже. На данном этапе службе персонала следует проанализировать каждый пункт поданного резюме и составить некий список моментов, требующих разъяснения, получить общее представление о человеке, особенно – о манере его общения.

По итогам проводится очное собеседование. Часто собеседование включает в себя: заполнение опросных листов, заполнение анкет, прохождение психологических тестов. После анализа всех ответов и поведения соискателя на собеседовании делаются определенные выводы о том, как человек может общаться и вольется ли он в коллектив компании.

После проведения беседы кадровая служба отбирает резюме наиболее подходящих кандидатов на вакантное место. Затем все данные передаются руководству с определенными пометками и рекомендациями. Именно руководитель организации должен принять окончательное решение – брать человека на должность либо отклонить его кандидатуру.[5]

Оформление Трудового Договора является заключительным этапом процесса найма персонала.

В Трудовом Кодексе Российской Федерации содержатся все аспекты отношений работника и работодателя. Унифицировать процедуру приема в организацию новых специалистов помогает локальный нормативный акт – Регламент или Положение о найме персонала. Утверждая такое Положение, работодатель подробно прописывает процедуру поиска, отбора, оценки и приема на работу, используя в качестве основы действующий Трудовой Кодекс РФ и другие нормативные документы. Любые внутренние нормативные акты и документы организации не должны противоречить Трудовому Кодексу РФ.

Наем персонала оформляется в соответствии со ст. 17 Трудового Кодекса РФ, обязывающей работодателя заключать трудовой договор с каждым принятым на работу специалистом.[6]

Согласно ст. 57 Трудового Кодекса РФ договор отражает права и обязанности сторон.

Перечень документов, которые предоставляются кандидатом при приеме на работу, согласно статьи 65 Трудового кодекса РФ, представлен на рисунке 3.

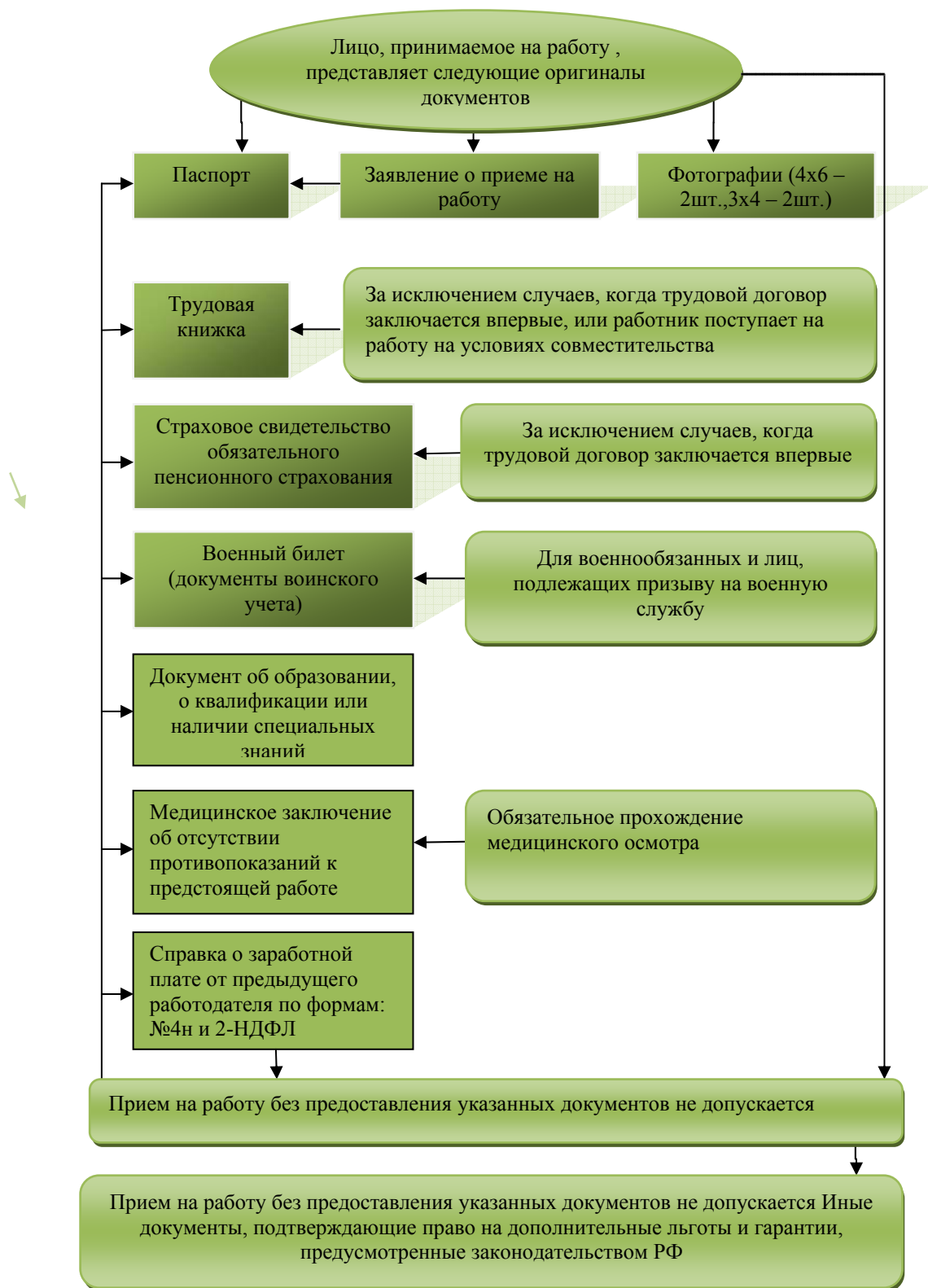


Рисунок 3 - Общий перечень документов для оформления Трудового договора

Оформление приказа следует строго за заключением договора, потому что именно этот документ является основанием для издания приказа о приеме на работу (ст. 68 ТК РФ). Оформление данного документа строго регламентируется Правилами заполнения учетной первичной документации, утвержденными Государственным комитетом статистики.

Ознакомление и предоставление документов сотруднику при приеме на работу производят в течение 3-х дней со дня начала работы. По желанию работника и на основании его письменной просьбы, ему выдается копия приказа согласно ст. 62, 68 Трудового Кодекса. Обязательным является ознакомление сотрудника с Правилами внутреннего трудового распорядка, некоторыми локальными нормативами, касающимися непосредственной работы нового сотрудника, Коллективным договором.

Подписав договор по найму, работник тем самым обязуется выполнять все оговоренные свои профессиональные функции, условия трудового договора, соблюдать внутренний распорядок предприятия (ст. 56 ТК РФ). Чтобы соблюдать все эти условия, человек должен быть с ними ознакомлен под роспись, как это закреплено в статье 68 Трудового Кодекса. Согласно этой статье работодателю вменяется в обязанность осведомить работника обо всех необходимых условиях.

Приказ о приеме на работу служит основанием для занесения записей в трудовую книжку вновь поступившего сотрудника (ст. 66 ТК РФ), также на работника заводят личную карточку. Вся информация, записанная в приказе, переносится в учетную документацию по труду. Далее работника оформляют в бухгалтерии, для выплаты ему заработной платы открывают лицевой счет.

На выбор системы найма персонала оказывают влияние внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся:

- стратегические цели компании, структура ее бизнеса;
- кадровая политика компании относительно привлечения специалистов - например, если в основу кадровой политики заложен принцип привлечения молодых специалистов с потенциалом, система подбора персонала должна быть встроена в систему обучения и развития персонала компании, подготовки кадрового резерва;
- структура персонала компании - уровень образования персонала, гендерное соотношение, возрастная структура;
- структура и объем потребности в персонале, уровень текучести кадров;
- наличие (и состояние) или отсутствие системы развития персонала, подготовки кадрового резерва;
- система мотивации персонала;
- состояние организации охраны труда;

- уровень компетентности (подготовленности) руководителей структурных подразделений к участию в подборе персонала;
- сезонность бизнеса компании;
- бюджет на подбор персонала;
- этап жизненного цикла организации, на котором она находится;
- имидж компании в целом и как работодателя в частности.

Внешние факторы, влияющие на формирование системы найма персонала:

- состояние рынка труда: соотношение спроса и предложения; уровень зарплат; структура безработицы; бизнес-конкуренты; демографическая ситуация;
- состояние законодательства, диктующего условия рынку труда.

- Обобщая сказанное, можно сделать следующие выводы.

Система найма персонала – это совокупность взаимосвязанных элементов организационной среды, направленных на обеспечение организации работниками подходящих квалификаций из внешней среды в необходимые сроки.

Как и любая система, система найма персонала состоит из множества элементов: субъекта, объекта, совокупности их целей и задач, совокупности методов и инструментов регламентирующих документов. Поэтому следует рассматривать наем персонала как процесс, состоящий из последовательных этапов.

На выбор системы найма персонала оказывают влияние внутренние и внешние факторы. Очевидно, что внешних факторов значительно меньше, чем внутренних. Но их можно только изучать и учитывать, повлиять на них практически невозможно.

Являясь одной из подсистем управления персоналом, система найма персонала основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает Трудовой Кодекс РФ.

Далее выделим особенности найма персонала в фитнес индустрии.

## 1.2 Особенности найма персонала в фитнес индустрии

Фитнес индустрия является относительно новым направлением бизнеса. Сегодня это один из самых динамично развивающихся сегментов индустрии спорта, где персонал играет важную роль. Это связано с тем, что в основе фитнес-бизнеса находится конкретный человек, клиент, которому оказывается услуга.

Особенность подхода в продвижении продукта, нежели в случае производства вещественных товаров, заключается в следующем:

- в фитнес индустрии момент производства и потребления продукта совпадают во времени. В связи с этим производитель услуги одновременно является ее продавцом. Поэтому успешность коммерческой деятельности фитнес-центров, конкурентоспособность, имидж и деловая репутация напрямую зависят от отношения персонала к потребителям, а также от квалификации, личностных и профессиональных качеств сотрудников.

Основными задачами фитнес индустрии являются:

- предоставление услуг, направленных на создание, укрепление и поддержание здоровья для полноценного существования в обществе;
- создание материально-производственной базы;
- организация и проведение массовых коммерческих спортивно-оздоровительных мероприятий;
- пропаганда здорового образа жизни.
- особенности организации системы найма персонала.

Для каждой отрасли хозяйства характерны свои особенности организации системы найма персонала.

Главной целью системы найма персонала в фитнес индустрии является бесперебойное обеспечение закрытия вакансий.

Факторы, оказывающие влияние на выбор системы найма персонала фитнес индустрии представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторы, влияющие на систему найма персонала фитнес индустрии.

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>Стратегические цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- максимизация прибыли от реализации клубных карт;</li> <li>- улучшение качества технического оснащения фитнес-центра;</li> <li>- индивидуализация отношения к клиенту;</li> <li>- введение новых эксклюзивных или популярных массовых тренировочных программ.</li> </ul>	<p>Состояние рынка труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дефицит квалифицированных кадров.</li> </ul> <p>Подготовка специалистов физкультурно-спортивного профиля в училищах, школы олимпийского резерва, физкультурных вузах проводится без изучения в необходимом ракурсе и достаточном объеме специализированных учебных дисциплин, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- техническое обеспечение отрасли;</li> <li>- способы работы с клиентами;</li> <li>- маркетинговый инструментарий;</li> <li>- правовые основы коммерческой деятельности;</li> <li>- организация и управление бизнесом.</li> </ul>
<p>Кадровая политика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение сотрудников с потенциалом.</li> </ul> <p>Владельцы фитнес-бизнеса принимают сотрудников, имеющих необходимое базовое образование и желание трудиться в индустрии фитнеса.</p>	<p>Возможность появления новых конкурентов: Переманивание ценных сотрудников в более престижные клубы (хедхантинг).</p>
<p>Уровень текучести кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тренеры;</li> <li>- инструкторы.</li> </ul> <p>Наблюдается дефицит кадров, проблема заключается в отсутствии профессионалов данной области, и в высокой текучести кадров между клубами</p>	<p>Слабое законодательство в системе фитнес-индустрии.</p>
<p>Наличие системы развития персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающие курсы;</li> <li>- тренинги, семинары;</li> <li>- мастер-классы.</li> </ul>	<p>Местоположение фитнес-центра: Выгодное местоположение увеличивает численность клиентов.</p>
<p>Возрастная структура: 23-30 лет. Молодой кадровый состав</p>	<p>Возрастание интереса населения к занятиям спортом</p>
<p>Имидж фитнес-центра, внутренняя корпоративная культура.</p>	<p>Реклама.</p>

Основной персонал фитнес-центров состоит из следующих категорий:

- тренерский состав – инструкторы, тренеры;
- специалисты дополнительных услуг – массажисты, врачи;
- специалисты по маркетингу;
- служащие – администраторы, менеджеры по продажам;



- технический персонал – уборщицы, технические специалисты.

С развитием фитнес индустрии требуются сотрудники разных профессий из числа административного, медицинского, технического и спортивного персонала, обладающих специальными знаниями и навыками, с набором определенных личностных качеств: стрессоустойчивых, целеустремленных, коммуникабельных.

Самые востребованные кадры в фитнес индустрии – это инструкторы.

Согласно ГОСТу Р 52024-2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования», обслуживающий персонал, оказывающий спортивные услуги должны иметь соответствующую спортивную и профессиональную квалификацию, подтвержденную документами, оформленными в установленном порядке.

В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в РФ», который вступил в действие 30 марта 2008 г., квалификация определена только для тренера, работающего со спортсменами. Он должен иметь соответствующее среднее профессиональное образование или высшее профессиональное образование.

С 29 ноября 2011 г. вступил в силу приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 15 августа 2011 г. N 916н, который утвердил Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих". Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта» данного Справочника предусматривает как должности, которые требуют специального образования в области физкультуры и спорта (например, инструктор по спорту, тренер и др.), так и должности служащих (дежурный по спортивному залу, спортсмен – инструктор), для которых специальное образование не обязательно. Все зависит от того, на какую должность происходит оформление на работу.

С 1 января 2016 года был введен в действие Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56644-2015 «Услуги населению. Фитнес-услуги». Стандарт устанавливает общие требования к фитнес-услугам и является основополагающим при разработке нормативных документов на фитнес-услуги конкретных видов. Кроме этого фитнес индустрия как сфера услуг регламентируются Законом РФ от 07.02.92г. № 2300-1 «О защите прав потребителей».

Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 апреля 2014г. №193н был утвержден профессиональный Стандарт «Тренер». В нем дана характеристика трудовых функций в зависимости от уровня квалификации

(выполняемые трудовые действия, необходимые умения и знания). Приведены требования к образованию и обучению, опыту практической работы.

Прописаны особые условия допуска к работе. Профессиональный стандарт применяется работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.[7]

Инструкторы, тренеры должны подбираться с учетом следующих требований. Персонал должен обеспечить безопасность жизни, здоровья потребителей, обеспечивать безопасность процесса оказания спортивных услуг для жизни и здоровья потребителей и охраны окружающей среды; соблюдать правила эксплуатации спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря; охраны труда и техники безопасности и своевременно проходить соответствующие инструктажи; знать и соблюдать действующие законы, иные нормативные правовые акты, касающиеся профессиональной деятельности персонала, должностные инструкции, соответствующие программы проведения мероприятий по оказанию услуг; иметь навыки к организационно-методической и преподавательской деятельности; изучать и учитывать в процессе оказания услуги индивидуальные различия потребителей услуги.

Наем такого персонала осуществляется в соответствии со следующими критериями:

- Формальные критерии. К ним относится все, что возможно проверить и подтвердить документально. Специальное образование в области физкультуры и спорта, стаж работы, сертификаты.
- Профессиональные критерии. К ним относятся профессиональные знания и навыки, которые необходимы, чтобы успешно справляться с данной работой (умение работать с тренажерами, иметь навыки к организационно-методической и преподавательской деятельности).
- Личностные критерии. Важно выделить именно те качества, которые помогут кандидату успешно справляться с должностными обязанностями, сделают его работу более эффективной. Личные качества связаны не только с должностью, но и с характером работы, которая на разных предприятиях может различаться, а также с особенностью корпоративной культуры организации. [10]

Особенность найма тренерского состава заключается в требованиях к компетенциям. Кандидат должен обладать определенными знаниями, опытом и навыками. Кроме профессиональных навыков, претендент на должность инструктора по фитнесу должен обладать харизмой, так как многие клиенты отдадут предпочтение определенному инструктору. Тренер выступает также в

роли личного психолога, с которым делятся своими переживаниями, просят советов.

Наиболее распространенными способами получения информации для оценки качественных характеристик и выявления требуемых компетенций претендента являются собеседование и тестирование, содержащее специфичные вопросы.

В настоящее время существуют различные группы тестов. Тестирование проводится для определения квалификации претендента, его способностей, для проверки личных качеств, умения работать в составе группы, состояния здоровья (медицинские тесты). Тесты должны быть тщательно подготовлены и продуманы. Они должны обеспечивать максимальную объективность и позволять получать правильную оценку качественных характеристик претендентов. Это обеспечивается тем, что оцениваемые качественные характеристики должны быть четко определены, тесты стандартизированы. Если на предприятии отсутствует достаточно мощная кадровая служба, то разработка тестов может быть поручена фирмам, специализирующимся на этом – рекрутинговым агентствам.

Распространенным инструментом найма персонала, наблюдением сотрудника в деле, является испытательный срок. В этот период руководство фитнес-центра устанавливает, в какой степени претендент на какую-либо должность соответствует заявленным качествам, насколько он способен организовать и осуществить порученную работу, находить общий язык с клиентами и коллегами. Испытательный срок является эффективной формой отбора наиболее подходящих сотрудников, так как практика – лучший критерий проверки профессиональной пригодности.

Сегодня отрасль фитнес индустрии испытывает кадровый «голод», и среди работников фитнес-центров немного лиц, имеющих специальное физкультурное образование. Его необходимость решается в каждом фитнес-центре индивидуально. Во многих фитнес-центрах достаточно иметь документ, подтверждающий успешное окончание курсов повышения квалификации / переквалификации, а также личный спортивный или физкультурный опыт. В большинстве случаев работодатель опирается на профессиональную репутацию организации, выдавшей выпускной документ.

Единственное в России профессиональное Сообщество, которое, активно взаимодействуя с органами государственной власти, решает актуальные вопросы для развития фитнес индустрии и комфортного ведения бизнеса - «Национальное фитнес-сообщество». Сообщество разработало Единую классификацию фитнес-центров России, которая позволит внести изменения в

проект документа «Классификатор спортивных объектов Российской Федерации», для дифференциации фитнес-рынка. Классификатор станет новым инструментом понимания качества предоставляемых услуг населению в спортивно-оздоровительном секторе.

Для классификации фитнес - центров, в соответствии с различными критериями, можно выделить определенные категории.

По количеству оказываемых услуг и стоимости:

- тренажерный фрэш – спортивный зал с минимальным набором услуг. В необходимый минимум включены: тренажерный зал, некоторое количество групповых программ, душ, кулер с питьевой водой;
- комплексные фитнес-центры, ориентированные на средний класс, предлагающие весь спектр стандартных услуг, с наличием бассейна, по доступной цене;
- фитнес-центры полного цикла - для требовательных клиентов, с максимальным количеством услуг.

В России преобладают отдельные клубы, не объединенные в какие-либо сети. В качестве примера грамотного и успешного международного развития сети можно привести RussianFitnessGroup. Компания была основана в 2007 году для развития фитнес-сети премиального сегмента WorldClass и клубов бизнес-формата «ФизКульт». В настоящее время насчитывает свыше 40 фитнес-клубов.

Из параграфа можно сделать следующие выводы.

Фитнес индустрия отличается от других видов деятельности, прежде всего активной ролью человека в нем. От уровня подготовки сотрудников, их дисциплинированности, творческой активности, профессиональных знаний во многом зависит конкурентоспособность фитнес-клуба, его позиция на рынке, перспективы дальнейшего развития и возможности наращивания прибыли.

В фитнес индустрии наблюдается дефицит кадров, проблема заключается в отсутствии профессионалов данной области, и в высокой текучести кадров между клубами.

Главной целью системы найма персонала в фитнес индустрии является бесперебойное обеспечение закрытия вакансий.

Требуется разработка нормативно-правовой и методической базы для приема персонала в фитнес-центры. Слабая законодательная база в системе фитнес индустрии затрудняет процесс качественного найма персонала.

В следующем параграфе рассмотрим подробно методы и инструменты отбора основного персонала в фитнес индустрии.

### 1.3 Отбор основного персонала в фитнес индустрии

Ключевым этапом процесса найма персонала является отбор. Отбор - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.[8]

При отборе кадров важно всесторонне исследовать и оценить личность кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нем).

В процессе отбора необходима систематизация данных с помощью ЭВМ.

Главная задача отбора персонала в фитнес индустрии - соответствие кандидата требованиям рабочего места и культуре организации. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки. [17]

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность - критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.
- полнота критериев - они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Недостаточность критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.
- надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Основной персонал в фитнес индустрии – это инструкторы. В поисках квалифицированного персонала фитнес-центры используют самые разные методы, в том числе метод прямого поиска: анализ кадровой деятельности конкурентов, включение наиболее перспективных инструкторов в собственную базу данных, рекомендации знакомых.

Отбор кандидата на должность инструктора фитнес-центра проводится с учетом профессиональных требований к персоналу согласно ГОСТу Р54603—2011. Квалификационные требования к инструктору фитнес-центра следующие:

- знание управленческих основ и менеджмента в спортивной организации;
- знание основ фитнеса; знания о здоровье человека;
- грамотная речь; настойчивость; открытость, умение общаться с людьми; ответственность; внимательность; искренность;
- спортивный внешний вид.

Основные требования к опыту и квалификации фитнес-инструктора заключаются в следующем:

Фитнес-инструктор относится к категории специалистов. На должность фитнес-тренера назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное спортивное образование или разряд без предъявления к опыту работы.

Должен знать:

- Положения Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», иных нормативных правовых документов, определяющих направления и перспективы развития физической культуры и спорта;
- локальные нормативные акты организации;
- общую теорию физической культуры;
- методы физической подготовки;
- современные виды фитнес-программ;
- схемы построения тренировок;
- методику проведения индивидуальных занятий и занятий в группах;
- технику движения при выполнении упражнений и тренировки определенных групп мышц;
- основные принципы занятий, особенности фитнес-программ в зависимости от пола, возраста, состояния здоровья;
- основы анатомии и физиологии человека;
- основы биохимии;
- методики проведения тестирования и оценки при формировании группы;
- правила эксплуатации спортивного оборудования;

- основы диетологии, спортивного питания (правила составления рационов и режимов питания для занимающихся фитнесом);
- этику делового общения;
- основы общей психологии;
- основы травматологии и профилактики травматизма;
- формы и методы пропаганды здорового образа жизни;
- правила оказания первой доврачебной медицинской помощи.

Технология отбора кандидата на должность фитнес-инструктора состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 4.

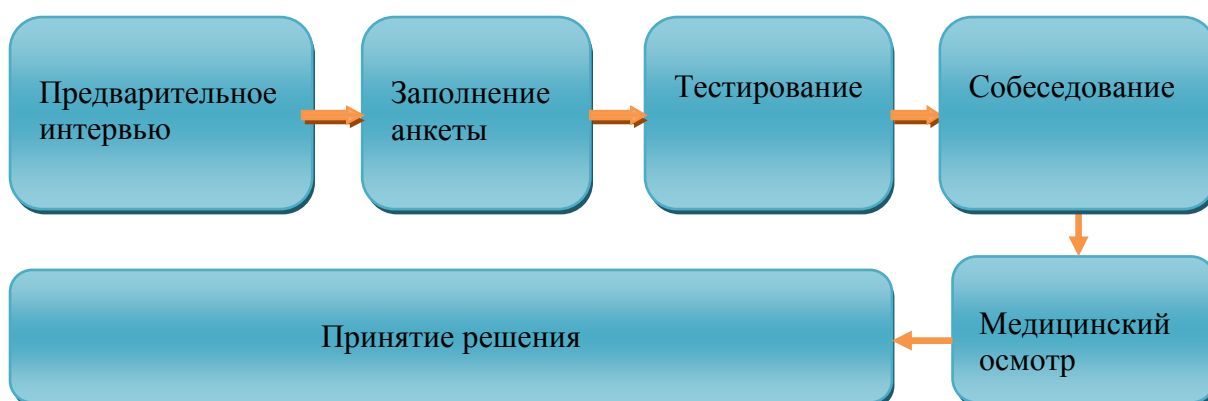


Рисунок 4 - Технология отбора кандидата на должность фитнес-инструктора

Предварительное интервью проводит менеджер по работе с персоналом. При этом выясняются только общие данные о кандидате. Основная цель отборочного собеседования - оценка уровня образования претендента - дипломы, сертификаты о профессиональной подготовке, его внешнего вида и определяющих личностных качеств - доброжелательность, внимательность, уравновешенность, активность, оптимизм, коммуникабельность, готовность работать в команде, быстрая обучаемость, желание развиваться, нацеленность на результат, желание работать в фитнесе; спортивный внешний вид, стремление к профессиональному развитию, желаемая зарплата, общее состояние здоровья.

Такой критерий, как опыт работы и профильное, высшее физкультурное образование, желателен при приеме на работу инструкторов, но при этом не является обязательным. Больше внимание менеджер по работе с персоналом фитнес-центра уделяет другим характеристикам.

Для работодателя в первую очередь важны личность, коммуникативные качества и высокая клиенториентированность кандидата. Работа с людьми

связана с большими эмоциональными нагрузками, и несет большую ответственность: инструкторский состав отвечает за здоровье клиентов и за результат тренировок. Мотивация кандидата должна быть связана с желанием работать в этой среде, помогать людям и при этом сопровождаться стремлением к карьерному росту.

Если соискатель соответствует пожеланиям работодателя, его приглашают на следующий этап – тестирование.

Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, запрашивающим информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

Если соискатель соответствует пожеланиям работодателя, его приглашают на следующий этап – тестирование

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Тесты представляют собой комбинацию вопросов и заданий, составленных по различным принципам – на знания фундаментальные и прикладные, проверяется знание анатомии, физиологии и биохимии, на профессиональные умения, на общительность, на креативность. За каждый вопрос или задание начисляется определенное количество баллов. В зависимости от количества правильных и неправильных ответов выводится общая оценка.

Чтобы предотвратить внутрикорпоративные конфликты на стадии отбора персонала проводится тестирование личностных качеств.

Интервью - это заключительный этап проверки. Более 90 % решений по отбору претендентов принимаются на основе итогов беседы. Во время интервью фигурируют три главные темы:



- определение целей в форме индивидуального плана работы с последующим контролем;
- профессиональная адаптация работника на рабочем месте или решение им порученной задачи;
- потребности и перспективы профессионального роста работника, иногда за пределами его рабочего места.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

- структурированное, в основе которого лежит фиксированный набор вопросов;
- неструктурированное, проводимое в свободной форме;
- слабо формализованное, где используются не вопросы, а темы для обсуждения;
- стресс-интервью - в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации;
- панельное, проводимое специально созданной комиссией;
- групповое интервью - с группой кандидатов;
- один на один.

Во время собеседования в фитнес-центрах обычно используют структурированное интервью.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);
- прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);
- наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- косвенные.

Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата. [17]

В обязательном порядке кандидат на вакантную должность фитнес-инструктора должен пройти медосмотр и представить работодателю медицинское заключение о возможности либо невозможности работы в спортивном зале.

Заключение с сотрудником трудового договора без проведения обязательного предварительного медицинского осмотра является нарушением законодательства о труде и об охране труда.

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

По итогам принимается решение о приеме на работу.

Из вышесказанного можно сделать выводы:

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте.

Главный принцип отбора персонала в фитнес индустрии - соответствие кандидата требованиям рабочего места и культуре организации.

Кроме профессиональных качеств большое внимание уделяется личностным качествам кандидата.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- предварительное интервью;
- заполнение анкеты;
- тестирование;
- собеседование;
- медицинское обследование;
- принятие окончательного решения.

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты совершенствования системы найма в фитнес индустрии.

Определили, что система найма персонала – это совокупность взаимосвязанных элементов организационной среды, направленных на обеспечение организации работниками подходящих квалификаций из внешней среды в необходимые сроки.

Как и любая система, система найма персонала состоит из множества элементов: субъекта, объекта, совокупности их целей и задач, совокупности методов и инструментов регламентирующих документов. Поэтому следует рассматривать наем персонала как процесс, состоящий из последовательных этапов:

- анализ деятельности на рабочем месте;
- формирование портрета идеального сотрудника;
- определение параметров поиска;
- набор и отбор кандидатов;
- принятие решения о найме кандидата;
- оформление отношений – заключение трудового договора.

Особенности системы найма персонала фитнес-индустрии заключаются в методах и инструментах отбора. Используются специальные тесты и методики для выявления профессиональных знаний и умений.

В следующей главе проведем анализ системы найма персонала в фитнес-центре «Аполлон».

## **2 Анализ системы найма в фитнес-центре «Аполлон»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика фитнес-центра «Аполлон»**

Фитнес-центр «Аполлон» находится в г. Красноярск,

Открытие фитнес-центра «Аполлон» состоялось в январе 2014 года.

...

### **2.2 Анализ действующей системы найма персонала в фитнес-центре «Аполлон»**

Как уже отмечалось выше, в фитнес-индустрии персонал играет ключевую роль. Момент производства и потребления услуг в этой сфере деятельности совпадают во времени, поэтому производитель услуги одновременно является ее продавцом. Следовательно, успешность бизнеса фитнес-центра, конкурентоспособность, имидж и деловая репутация напрямую зависят от отношения персонала к клиентам, а также от квалификации, личностных и профессиональных качеств сотрудников.

Наем персонала в фитнес-центре «Аполлон» направлен на активное привлечение человеческих ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт в сфере фитнес-индустрии.

...

В данной главе мы рассмотрели систему найма в фитнес-центре «Аполлон». Провели анализ действующей системы найма основного персонала фитнес-центра «Аполлон» и выявили недостатки системы.

В следующей главе мы дадим рекомендации по совершенствованию системы найма в фитнес-центре «Аполлон».

### **3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы найма в фитнес-центре «Аполлон»**

Для совершенствования системы найма в фитнес-центре «Аполлон» можно рекомендовать проведение следующих мероприятий.

...

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования системы найма в фитнес индустрии.

Изучение специальной литературы показало, что успешность коммерческой деятельности фитнес-центров, конкурентоспособность, имидж и деловая репутация напрямую зависят от отношения персонала к потребителям, а также от квалификации, профессиональных и личностных качеств сотрудников. Создание профессиональной команды является необходимым условием организации успешного клуба, ведь только такой персонал сможет обеспечить ожидаемый клиентом уровень качества. Для привлечения кандидатов, соответствующих по своим профессиональным знаниям и навыкам требованиям рабочих мест, следует грамотно систематизировать работу по найму.

Система найма персонала состоит из множества элементов: субъекта, объекта, совокупности их целей и задач, совокупности методов и инструментов регламентирующих документов. Поэтому следует рассматривать наем персонала как процесс, состоящий из последовательных этапов.

Принципы качественного отбора персонала основаны на комплектности, объективности, непрерывности, научности.

На основе теоретических материалов была изучена и проанализирована система найма в фитнес-центре «Аполлон».

Главной целью системы найма персонала в фитнес индустрии является бесперебойное обеспечение закрытия вакансий.

Чтобы подобрать грамотных сотрудников, следует опираться на объективность показателей их компетентности. Максимально подробно описывать их функциональные обязанности, что и как они должны делать.

Для совершенствования действующей системы найма в фитнес-центре «Аполлон» было рекомендовано разработать локальный нормативный акт - Регламент о найме персонала, где будет дано подробное описание всех этапов, методов и инструментов найма. Этот систематизированный подход позволит сократить затраты и сделать наем персонала своевременным, результативным, надежным, экономичным, качественным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. — Учебник.- М.: Дело ЛТД, 2013.- 701 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для вузов./ Кибанов А. Я., И. Б. Дуракова М.: КноРус, 2014,36с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2014 - 185с.
4. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 448с.
5. Основные методы и этапы персонала. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://operonale.ru>
6. Аудит найма персонала - создаем грамотную систему управления кадрами. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>
7. Справочная правовая система «Гарант». Электронный ресурс. Режим доступа : <http://www.garant.ru>
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: "Дело", 2012. - 245с.
9. Гладкий А.А. Поиск персонала с помощью компьютера. Как сэкономить на кадровом агентстве, ЛитРес , 2014 – 9с.
10. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2014. - 301 с.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Экономика, 2013. - 248с.
12. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час,-М: Альпина Паблишер, 2015.- 342с.
13. Справочник для специалистов по управлению персоналом ОАО «РЖД»,2015.-415с.
14. Трудовой Кодекс РФ. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
15. Подбор персонала. Электронный ресурс. Режим доступа:<http://www.hr-portal.ru/pages/Di/715.php>
16. Женский спорт. Электронный ресурс. Режим доступа:<http://femalesport.ru/kak-ne-udarit-v-gryaz-licom-fitness-kluba.html>
17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ОАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2011. - 316с.

## ГЛОССАРИЙ

1 Кадровое обеспечение системы найма – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы по найму персонала: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

2 Материально-техническое обеспечение системы найма - необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой [3].

3 Набор – это система мер для привлечения потенциальных работников в организацию с тем, чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу.

4 Наем персонала – набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании; сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании [2].

5 Объект системы найма персонала. Различают физический и содержательный объект системы найма персонала. Физическим объектом выступает кандидат на вакантную должность, предоставляющий о себе информацию и проходящий испытания. Содержательный объект – профессиональные и личностные качества кандидата, его трудовой потенциал.

6 Организационное обеспечение системы найма – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы по найму персонала с целью сокращения сроков и повышения качества подбора персонала.

7 Отбор - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [8].



8 Система найма персонала – это совокупность взаимосвязанных элементов организационной среды, направленных на обеспечение организации работниками подходящих квалификаций из внешней среды в необходимые сроки.

10 Управление персоналом - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками [1].