ВВЕДЕНИЕ

Главная задача предприятия состоит в том, что за короткие сроки необходимо найти как можно больше кандидатов на ту или иную вакансию. И не просто кандидатов, а квалифицированных работников, которые хотят и могут работать на данном предприятии в предоставленных условиях. Однако многие менеджеры по приему кадров ориентируются, прежде всего, на то, где раньше работал человек, получают полные сведения зачастую из личной беседы или трудовой книжки. Существуют множество вариантов по подбору персонала, которые с большой популярностью используются в мировой практике.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в современных рыночных условиях уровень и состояние кадрового потенциала напрямую влияет на достижение генеральных целей организации, в том числе и на достижение максимальной прибыли, способности к конкуренции и обеспечении социального благополучия ее работников.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение различных вариантов по приему и отбору персонала. Повышение эффективности функционирования предприятия за счет совершенствования системы управления персоналом путем разработки и внедрения мероприятий по приёму кадров.

Предметом работы является процесс обеспечения предприятия персоналом

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

1.Расскрыть теоретические аспекты организации работы на предприятии по приёму кадров.

1. Рассмотреть организационно-экономические особенности функционирования предприятия ООО «Завод Батиз».
2. Провести анализ состояния процесса приёма кадров на предприятии.
3. Выявить проблемы в процессе приёма кадров на предприятии.
4. Предложить мероприятия, повышающие эффективность приёма кадров.

Объектом исследования является ООО «Завод Батиз».

Предметом исследования является процесс эффективного приёма кадров на предприятиях в современных условиях.

Теоретической базой исследования послужили материалы учебной и учебно-методической литературы российских и зарубежных авторов в области управления персоналом и менеджмента.

Эмпирической базой исследования послужили материалы отчетов о результатах деятельности ООО «Завод Батиз» и результаты обследования персонала.

В первой главе дипломной работы описываются теоретические аспекты принципов и методов отбора и приёма персонала. Во второй главе дается оценка современного состояния приёма персонала ООО "Завод Батиз", а также описываются организационно-правовые формы и экономические основы деятельности предприятия. В третьей главе разрабатывается мероприятие приёма персонала и рассчитываются затраты найма персонала.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ПРИЕМУ КАДРОВ

# 1.1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

Таблица 1.1 - Концепции роли кадров в производстве

|  |  |
| --- | --- |
| Концепция | Сущность |
| 1. Использование трудовых ресурсов (конец XIX в. — 60-е гг. XX в.) | Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функ­ция — труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. |
| 2. Упвление персоналом  (personneраl management) | Человек рас­сматривался через формальную роль — должность, а управление осу­ществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции) |
| 3.Управление человеческими ресурсами  (human resource manage­ment) | Человек рас­сматривался как невозобновляемый ресурс — элемент социальной органи­зации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, со­циальных отношений, состояния работника). |

|  |  |
| --- | --- |
| 4. Управление человеком  (human being management). | Человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс. Исходя из его желаний и способ­ностей должны строиться стратегия и структура организации. (Основоположниками данной концепции считаются К. Мацусита и А. Морита. Однако она тесно связана с кон­цепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А. Зеленевым и др.) |

Задача управления человеческими ресур­сами состоит в обеспечении требуемого для достижения организацион­ных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом – организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число со­трудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводит­ся к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих це­лей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зави­сит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (моти­вации), с которым эти функции выполняются.

Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессио­нальных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообра­зительности, общей культуры. Способность работника выполнять профессиональ­ные обязанности определяется [1]:

а) потенциалом, которым он располагает, приходя в организацию;

б) профессиональным обучением, которое он получает в организации;

в) физическим и моральным состоянием, которое зависит от це­лого ряда факторов, в том числе от величины материального воз­награждения;

г) оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профес­сиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из ра­ботников с точки зрения реализации целей организации, дающей воз­можность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия (рисунок 1.1).

Коммуникация

Вознаграждение персонала

Мотивация

Реализация целей организации

Производственное поведение

Оценка персонала

Развитие и подготовка персонала

Способность-потенциал

Подбор персонала

Рисунок 1.1. - Модель управления человеческими ресурсами

Процесс управления трудовыми ресурсами представлен на рисунке 1.2.

Определение заработной платы и льгот

Отбор

Вербовка

Планирование трудовых ресурсов

Управление продвижением по службе

Оценка трудовой деятельности

Обучение

Профориентация и адаптация

Повышение,

понижение,

увольнение

Рисунок 1.2. - Управление трудовыми ресурсами

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходенабора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или уча­стки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разра­ботка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффек­тивности труда руководящих кадров.

Современные условия хозяйствования, основанные на противозатратном механизме развития, требуют принципиально нового подхода к решению проблемы формирования оптимальной структуры и состава кадров управления в производственно-хозяйственных системах.

В его основе должен лежать эффективный подбор персонала.

# 1.2. Приём персонала как создание резерва потенциальных кандидатов

Присутствие бурного формирования новейших технологий без исключения приобретает значительную важность в предоставлении предприятия квалифицированными кадрами. Уместное формирование необходимыми кадрами абсолютно всех основных подразделений  предприятия делается неосуществимым в отсутствии исследования и осуществлении конкретной кадровой политики. Подобным способом, работа в сфере выбора персонала (комплект и подбор сотрудников) делается важным компонентом кадровой политики, может помочь при установлении ее проблем, стратегии и полнее содействует ее осуществлению надлежащим образом.

Необходимо выделить, что данное направление кадровой политики ориентировано не только на удовлетворенность запросов изготовления, но и на увеличение профессиональной возможности предприятия в целом. Непосредственно в современных обстоятельствах проблема согласования заинтересованностей изготовления и соотношения высококлассных и искусных претендентов на свободные места считается особенно важной.

Формирование данного направления в создаваемой рыночной сфере обязано содержать формирование концептуальных начал результативного выбора, осваивание процедур и способов управления в области исследования нужного инвентаря управления персоналом.

Традиционно считается, что организационная деятельность по подбору персонала требует внимания профессиональных подразделений. Подобное общераспространенное из числа российских промолинейных управляющих суждений считается в значительной степени неверным.

1. напрямую распоряжается человеческими ресурсами непосредственно линейный руководитель, а никак не руководитель по персоналу, а значит, непосредственно никто более, абсолютно всех заинтересован в значительной производительности отбора.
2. непосредственно линейный руководитель способен действительно  предугадать грядущую необходимость в пролетарой мощи, поскольку    некто подробно не понимает нынешную обстановку и проекты  формирования собственного отделения.
3. лишь линейный руководитель сможет сформулировать окончательные требования к кандидату, имея ввиду не только формальные квалификационные требования, но и необходимые личностные качества для наиболее безболезненной адаптации будущего работника в коллективе.

Поэтому именно прямой руководитель должен занять в процессе подбора

персонала лидирующие позиции при экспертной роли кадровых подразделений. Разумеется, конкретные процедуры подбора организуют и осуществляют специалисты из службы персонала, поскольку именно они обладают необходимыми знаниями и опытом.

Схематически подбор персонала может быть представлен следующим образом (рисунок 1.3).

Прием на работу это цикл мероприятий, нацеленных в вовлечение претендентов, обладающих свойствами, необходимыми с целью свершения целей, установленных системой. С привлечения в службу наступает управление персоналом. Главной проблемой присутствие набора на работу персонала считается удовлетворенность спроса в высококвалифицированных сотрудниках и численном взаимоотношении.

На комплект персонала имеют все шансы и обязаны воздействовать в первую очередь в целом условия наружного общества. В их диапазоне право государства, регламентирующие проблемы безопасности людей с дискриминации присутствие найме в службу.

План потребности в персонале

Поиск вне компании

Уточнение требований к кандидату

Заявка линейного менеджера в отдел кадров

Постоянный мониторинг рынка рабочей силы

Поиск внутри компании

Набор персонала

Оценка эффективности

Отбор персонала

Рисунок 1.3. - Процесс приёма персонала.

Присутствие огромного количества кандидатов организация-наниматель определяет наиболее высокие и всевозможные условия к ним. Большие условия в свою очередь, уменьшают количество всевозможных кандидатов, и следовательно, уменьшают затраты на процедуру отбора.

Недостаток сотрудников необходимых специальностей в торге обозначает незначительное количество претендентов в свободные зоны и тянет к преуменьшению условий квалификации.

Внешние факторы проецируются на совокупность внутренних, которые формируются в границах конкретного предприятия и локализуются в

1. формировании философии подбора,
2. определении его эффективных и действенных процедур,
3. построении стратегии легальной защищенности.

Развитие философии приёма персонала может «помочь организации  поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые в будущем  направления его развития». В литературе чаще других рассматриваются три основных концептуальных прочтения подбора персонала:

1) найм для соответствия или поиск «новой крови»;

2) найм для текущей работы или долгосрочной организационной  карьеры;

3) найм подготовленных или найм подготавливаемых.

Любой наниматель вплоть до найма устанавливает наиболее значительное в новом работнике: для того, чтобы некто собрал некое «главнейшее многообразие» в ранее ходовой инструкции либо попросту хорошо «вписался» в нее, присутствие в этом никак не ломая и не переступая давних, классических направлений.

 В этом случае, в случае если подбор подразумевает претендентов, какие более подходят «с целью социализации изнутри реальных операторных манер, организационных полнее и течений» и навык и значения что «соотносятся с реальными поступками организации», заявляют о философии «соотношения». Приверженцы данной философии, следуя разумной согласно пословицей  («Не чини то, что не поломалось»), полагают, то что такого рода аспект эффективен с целью устойчивых учреждений. Демонстрируя согласнопозитивности расклада, эксперты, этим  никак не меньше, склоняются к этому, то что «новейшая порода»  никак не постоянно  исключительно допустимый и продуктивный  способ в том числе в упомянутых вариантах.

Во-первых, вследствие того, что с поддержкой имеющих отбор испытания, собеседования и иные, «никак не из-за судейских ошибок», установить выискиваемое «многообразие» в претенденте довольно трудно.

Во вторых, в том числе и в случае если некто на самом деле горазд к «многообразию», возможность свершения предприятием выделяемой миссии никак не прогнозируется.

В соответствии с наблюдением практиков, «работодатели совершают в значительной сфере более того, то что на самом деле действует»

 По этой  причине главным условием при найме делается умение предстоящего сотрудника приспособиться к новейшему участку деятельности, хотя в успешно осуществлении его, эксперты наблюдают  несколько проблем.

Во первых, подтвердить убежденность компании, то что отбор новейшего пополнения обязан реализоваться непосредственно с данных позиций, все имеют  шансы эксперты,специалисты специализированных оценивающих средоточий, но стоимости из,за их обслуживание нередкого в целом недосягаемы  с целью работодателей с финансово невысоким степенью.

Во вторых, непосредственно отбор и подбор претендентов с полифункциональными характеристиками и мастерством воздействовать на новую обстановку довольно сложен.

В третьих, увлеченность такой стратегией с целью вновь принимаемых работников способен уменьшить трудящийся мотивацию ранее наемного и известного персонала, который может к полифункциональной работы «начинающий», равно как норма, осведомлен о значительной стоимости собственной пролетарой мощи и потребует ее присутствия найме.

 Приобретение им трудового зоны обозначает, подобным способом, наиболее значительную оценку намечаемого взноса новейших сотрудников согласно постановлению с взносов «давних»

Разглядывая эту философию, эксперты нередкого в целом склоняются к компромиссу: с целью эффективного функционирования компании нужно накапливать сотрудников двух видов, одинаковых станут задействованы в исполнении жестких, никак не призывающих «многообразных функций», задач, другие привлекаться к работам, требующим способности к маневрированию

В процессе приёма персонала в зависимости от размера организации  работодателем должны быть приняты следу­ющие основные решения:

а) сколько дополнительно работников потребуется организации.

б) где организация планирует искать требуемых работников.

в) какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы.

г) как организация планирует распространять информацию о вакансии.

д) как планируется оценивать эффективность работы по приёму.

Набору работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствие качеству претендентов предается большое значение.

Порой человек прибывает с пожеланием о приеме на работу, им занимается отдел кадров. Данная стадия способа приема на работу называется стадия встречи. Ему предоставляют форма положения и говорят об обстоятельствах приема на работу, о организации, в каком месте некто желает трудиться. В случае если в данной фазе человеку не уделяется надлежащего интереса, у него остается среднее представление об организации. Нужно, чтобы подчиненный, занимающийся с кандидатами обладал умением общения с народом. Ему обязано доставлять удовольствие контактировать с народом и проявлять поддержку  заявителям, в случае если он находиться в затруднительном положении.

Устанавливая философию будущего набора, любое предприятие продумывает такого рода важный период, равно как информаторы комплекта кандидатов, обдумывая присутствие данном плюсы и минусы «собственных»

сотрудников, обладающих стремление, вероятность  (либо потребность)

и возможности занять возникнувшую вакансию (внутренний ресурс), и кандидатов,обладающих надлежащее обучение и высококлассные умения,однако занимающихся в иных фирмах, на время никак не трудящихся либо находящихся  в статусе выпускников  тренировочных учреждений разного ранга  (внешний ресурс).

Анализ практики приёма позволил ученым отследить те позитивные и негативные моменты внутренних и внешних источников, которые наиболее  вероятны и могут иметь соответствующие последствия в ходе дальнейшей  работы коллектива и нанятого сотрудника.

Следовательно, имеются два возможных источника набора: внутренний  (из работников  организации) и внешний (из людей, до того никак не  связанных с организацией) (рисунок 1.4).

Источники привлечения персонала

Внешние источники

привлечения персонала

Внутренние источники привлечения персонала

Дополнительная

работа

Лизинг

персонала

Приём новых     работников

Перераспределение заданий и перемещение

работников

Рисунок 1.4.- Источники привлечения персонала.

Преимущества и недостатки этих источников приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2   - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников

привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| 1 | 2 |
| Внутренние источники привлечения персонала | |
| 1. Появление шансов для служебного рос­та, повышение степени привязанности к фирме, улучшение социально-психологического климата в коллективе.  2. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо зна­ют в компании.  3. Претендент на должность знает данную компанию.  4. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной компании (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты  труда).  5. Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной компании.  6. «Прозрачность» кадровой  политики.  7. Высокая степень управляемости  сло­жившейся кадровой ситуации.  8. Возможность целенаправленного   повышения квалификации персонала9. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров.  10. Рост производительности труда.  11. Решается проблема занятости  собствен­ных кадров.  12. Повышение мотивации, степени  удовле­творенности трудом. | 1. Ограниченные возможности для  выбора кадров.  2. Возможно появление напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претенден­тов на должность руководителя.  3. Появление панибратства при реше­нии деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с колле­гами.  4. Затруднителен отказ в чем-либо сотруднику, имеющем большой стаж работы в данной организации.  5. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, поскольку преемником автоматически является  заместитель руководителя.  6. Количество переводов на новую  должность не удовлетворяет  потребность в кадрах.  7. Удовлетворяется потребность только качественная  8. Быстрое заполнение освободившейся должности через переподготовку или повышение  квалификации, что связано с дополнительными затратами. |
| Внешние источники привлечения кадров | |
| 1. Более широкие возможности   выбора.  2. Появление новых импульсов для развития компании.  3. Новый человек, как привило, легко добивается признания.  4. Прием на работу покрывает  абсолютную потребность в кадрах.  5.Меньшая угроза возникновении интриг внутри компании. | 1. Более высокие затраты на привлечение кадров.  2. Высокий удельный вес работников,  принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.  Ухудшается социально-психологический климат в  коллективе среди давно работающих.  3. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.  4. Плохое знание компании.  5. Длительный период адаптации.  6. Блокирование возможностей служебного роста для работников компании со стажем.  7. Нового работника плохо знают в  коллективе. |

Соотношение плюсов и минусов применения разных источников  предусматривается в кадровой политике фирм. Набор персонала из-за результата внутренних источников находится в значительной зависимости с кадровой политики власти компании в полном. Рациональное применение существующих человеческих ресурсов нередко дает возможность ограничиться в отсутствии новейшего набора.  
 Если чувствуется нехватка в сотрудниках довольно высокой степени,

в таком случае необходимо отыскать претендентов в свободные должности  посредством продвижения опытнейших сотрудников согласно должностной

лестнице. Присутствие данном применяется способ оповещения абсолютно

всех работающих в организации о свободных должностях посредством  распространения бюллетеней, вывешивания оглашений.

В первую очередь нежели начать набор сотрудников за пределами компании, администрации необходимо порекомендовать собственным  сотрудникам отыскать из числа друзей либо родных стремящихся подать заявление о приеме на работу.

Альтернативой найму новейших сотрудников способна сверхурочная деятельность, если компании нужно повысить объем издаваемого продукта, либо моментально осуществить практический спецзаказ.  Присутствие данном исключается потребность в добавочных расходах в

рекрутинг и способ в службу новейших сотрудников.  А самостоятельно сверхурочная  деятельность способна гарантировать существующим сотрудникам добавочными заработками, несмотря на появление трудностей переутомления, повышения производственного травматизма.

Принудительные либо нередкие виды сверхурочной деятельности приводят к увеличению расходов в штат и сокращению производительности работы.

С целью удовлетворение нужд организации в временном наборе имеются  специализированные учреждения. Непостоянный сотрудник, владеющий  достаточными с целью этой должности способностями, способен  осуществлять специальные задачи. Превосходство представляется в том, что применение скоротечных сотрудников компании не требует платить им премии, затрачиваться в подготовке, выплачивать компенсации и следить о последующем продвижении согласно работе.

Скоротечного сотрудника можно как принять, так и отстранить от должности в любой период и в связи с любыми условиями. Минусом применения скоротечных сотрудников считается в таком случае то, что они как правило не понимают особенностей деятельности организации, не уменьшается единый результат с их работы.

Привлечение специальных компаний, занятых поиском, наймом и подготовкой персонала считается аналогией найма скоротечных сотрудников, однако в данном случае сотрудники никак не считаются временными.

Во многих организациях выбирают осуществлять комплектование в основном внутри собственной организации. Развитие согласно работе собственных сотрудников стоит экономичнее.  
 Помимо этого, данное увеличивает их интерес, делает лучше нравственный фон и в данном периоде присутствие управление планированием сотрудников и в данном периоде присутствие  управление отнимает более

оптимальных  претендентов с запаса, сформированного в процессе найма.

В основной массе ситуации подбирать необходимо лица, обладающего лучшую квалификацию с целью исполнения подлинной деятельность в занимаемой должности, а никак не кандидата ,какой является более оптимальным с целью продвижения согласно работе.   Справедливое разрешение о подборе, в связи с факторов, базируется в образовании,кандидата,степени его высококлассных способностей, эксперименте предыдущей деятельность, индивидуальных качествах. В случае если пост принадлежит к уровню подобных, в каком месте характеризующим условием считаются промышленные познания(к примеру, сотрудник в промышленный центр), в таком случае более немаловажное значимость, содержит  обучение и предшествующая академическая работа  и предшествующая академическая.  С целью управляющих должностей, в особенности наиболее высочайшей степени, основное значимостью обладают умения налаживания межрегиональных взаимоотношений, а кроме того сочетаемость кандидата с вышестоящими шефами и с его подчиненными.

# Концепции, принципы и методы эффективного приёма персонала

В условиях конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и положение организаций. Отбор работников очень тщательно и раньше проводился достаточно тща­тельно, поскольку качество персонала во многом предопреде­ляет возможности и эффективность их последующего исполь­зования. Однако в прошлом кадровики ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время происходит переход к активным методам поиска и вербовки персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям.

Совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом ру­ководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации (характеристики) с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его за­меной новым. Такой подход в современных условиях стано­вится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и по­просту дорогостоящим. Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных про­цедурах отбора.

Повышение эффективности и надежности отбора связыва­ется с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняю­щих методах их выявления и источниках информации. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый раз отсеивают тех, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются, по возможности объективно, фактические знания и степень владения кандида­том необходимыми производственными навыками.

Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала.

Отбор персонала − это серия мероприятий и действий, осуществ­ляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявите­лей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать ка­чества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, ос­воившись с работой уже после назначения на должность.

Отбор кадров направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям, особенностям работы в организации. Большинство органи­заций используют распространенную процедуру от­бора кандидатов на вакантную должность (рисунок 1.5), которую проводят работники отдела кадров (менеджеры по персоналу).

Кандидаты на занятие должности

О

Т

К

А

З

Предварительная отборочная беседа

Заполнение бланка заявления и анкеты

Беседа по найму

Тесты по найму

Проверка рекомендаций и послужного списка

Медицинская комиссия

Принятие решения о приёме

Рисунок 1.5. - Процедура отбора персонала

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько стадий отбора.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важ­но, чтобы используемые при от­боре методы предполагали еди­нообразие фиксации полученных результатов и всестороннее исследование кандидата, в том числе и с психологической точки зрения.

Каждая из стадий отбора позволяет выявить и отсеять изначально не подходящего кандидата (таблица 1.3).

Таблица 1.3 - Стадии процедуры отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия отбора | Характеристика |
| 1 | 2 |
| 1. Предваритель  ный отбор | Изучение присланных заявительных документов. Обстоятельный ана­лиз каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную карти­ну о претенденте и определить необходимость «контактного» общения |
| 2. Сбор информации о кандидате | Не всегда применяемый метод. Используется при необходимости уже на предварительном этапе иметь полный портрет кандидата. В основном не предусматривает оценку чисто профессиональных качеств. В большей степени призван составить психологический и моральный портрет кандидата. |
| 3. Заполнение бланка заявления и анкеты | Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого (см. приложение 2). |
| 1. Предвари   тельная беседа | Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе. |
| 5. Групповые методы | Это может быть и групповая беседа и ситуационное исследование. Выборка производится на основе непосредственного сравнения кандидатов и анализа их поведения в группе. |
| 6. Тестирование, профессиональное испытание | Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной дол­жности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов, в том числе и на профессиональную пригодность и психологическое состояние. |
| 7.Собеседование интервью | Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организа­ции и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого, представитель организации пытается составить соб­ственное мнение по двум основным вопросам: может ли данный кандидат успешно работать в долж­ности и в организации (способность кандидата); будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата). |
| 8. Медицинский осмотр | Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов. |
| 9.Принятие решения | На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который по его мне­нию наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребо­ваться собеседование с руководителем или Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. |

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, ак­ция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Базис успешного отбора персонала исходит из сознания того, что ус­пех предприятия всегда в значительной мере зависит от его сотрудников. Это сознание и обусловливает насколько можно тщательный отбор но­вых работников, который основывается на повышенных требованиях к се­лекции кандидатов с помощью объективных методов. Оба критерия «отбор по повышенным требованиям» и «объективные методы отбора» определяют принципы, которые принимаются во внимание при селективных процедурах:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и дей­ствия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прико­мандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат − это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого порт­рета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относитель­ного сходства характеристик. Многие должности описываются «усреднен­ными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников». Ряд кандидатов проявляют меньше креативности, гибкос­ти и собственной инициативы по сравнению с требованиями «в идеале», но они более терпеливы и настойчивы.

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеж­дений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся: «эффект раздутой двери», который основы­вается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных осо­бенностей нанимаемого; «эхо прошедшего», возникающее вследствие то­го, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор ) на нанимаемого и в соответствии с ними выносит ему оценку; об­разование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно кото­рым единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определен­ных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансирован­ной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководст­вуется при найме профилем требований к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Профиль требований формируется с помощью следующих критериев:

1. профессиональные критерии (образование и опыт);
2. физические критерии (физическая природа кандидата);
3. психические критерии (способность концентрироваться, надежность);
4. социально-психологические критерии (обозначают требования к «межчеловеческому поведению» и взаимодействию на ра­бочем месте).

Формируя профиль пригодности, или «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают «старт» началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться, что отражается на дальнейшей селективной про­цедуре.

Согласовывая свои действия со вторым и третьим принципами, служ­ба управления персоналом продумывает, организовывает и осуществляет механизм отбора претендентов на вакантные должности.

В центре отбора персонала − стремление работодателя установить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригод­ность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемон­стрированными кандидатом. С помощью методов диагностики пригодности специалисты службы управления персоналом должны сориентироваться, действительно ли рассматриваемое соответствие можно истолковывать как необходимое.

Эффективный отбор обусловливает создание позитивного имид­жа организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому к осуществлению процесса селекции относятся ответственно, просчи­тывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этиче­ской сторон, учитывая статус вакантного места. Для некоторых профес­сий процедура отбора гораздо сложнее, чем для других, и подготовка к ней проводится особенно тщательно. Есть предприятия и организации, которые «усеченному» отбору не доверяют и вне зависи­мости от статуса вакансии «утяжеляют» его, используя более широкий инструментарий.

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

В рамках следования соответствующим философии и принципам отбора на предприятии стараются оценить три вида поведения кандидата:

1. выразительность поведения (например, мимика, жестикуляция, манера разговора);
2. рабочее поведение (например, организаторские способности, уме­ние вести переговоры, способность к руководству);
3. социальное поведение (например, коммуникабельность, способ­ность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры многие работодатели исполь­зуют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предваритель­ных и затем — окончательный, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических, служащих «вспомогатель­ным средством для выработки решения о найме».

В ходе процедуры отбора используют различные методы оценки и отбора деловых и личностных качеств руководителя приведен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Методы оценки и отбора персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкет  ных данных | Психологи­ческое тес­тирование | Оцено­чные деловые игры | Квали­фикаци­онное тес­тирование | Провер  ка отзывов | Собесе­дование |
| 1. Интеллект | - | ++ | - | - | - | + |
| 2. Эрудиция (общая, эко­номическая и правовая) | + | - | + | ++ | - | + |
| 3. Профессио­нальные знания | + | - | + | ++ | + | + |
| 4. Организатор­ские способ­ности | + | - | ++ | + | + | + |
| 5. Коммуника­тивные спо­собности | - | + | ++ | - | - | ++ |
| 6. Личностные способности (психологи­ческий порт­рет) | - | ++ | + | - | + | ++ |
| 7. Здоровье и работоспо­собность | + | - | + | - | + | ++ |
| 8. Внешний вид и манеры | - | - | + | - | - | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересо­ванность  выполнять  предлагае­мую работу в данной организации) | - | - | - | - | - | ++ |

Обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод).

Одним из методов, используе­мых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (таблица 1.5).

Таблица 6 - Тесты для отбора работников при приеме на работу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тесты | Категории работников | | |
| менеджеры, линейные руководители | руководители отделов | специалисты отделов |
| 1. На выявление творческого потенциала работника | + | + | + |
| 2. На определение трудно­стей во взаимоотношениях | - | + | + |
| 3. На определение авторите­та работника | + | + | - |
| 4. На наличие организатор­ских способностей моло­дого руководителя | + | - | - |
| 5. На определение пригод­ности к работе менедже­ром, руководителем | + | - | - |
| б. На определение способ­ности быть предпринима­телем | + | - | - |
| 7. На конфликтность харак­тера | + | + | + |

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпы­вающей информации, на основа­нии которой можно было бы при­нять верное решение о приеме на работу. Только дополняя ре­зультаты, полученные с помощью одного метода, данными, собран­ными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут мак­симально соответствовать уста­новленным критериям отбора и полностью устроят организацию. Для достижения объективного отбора претендентов на практике все в большей степени начинают востребовать стандартизированные методы и способы селекции.

# 2.АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПО ПРИЕМУ КАДРОВ

2.1. История образования и особенности развития ООО «Завод «Батиз»

Объектом исследования в отчёте по практике является Общество с ограниченной ответственностью «Завод Батиз». Краткая характеристика объекта исследования представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Характеристика объекта исследования

|  |  |
| --- | --- |
| Организационно-правовая форма | Общество с ограниченной ответственностью |
| Название организации (предприятия, фирмы) | Общество с ограниченной ответственностью «Завод Батиз» |
| Форма собственности | Частная |
| Местоположение организации | 644043, Российская Федерация, г. Омск, ул. Гагарина угол переулок Больничный, д. 28/2 |
| Наличие филиалов, дочерних предприятий | Отсутствуют |
| Миссия организации | Заработать репутацию надежного поставщика и статус лидера по производству БСТВ (базальтового супертонкого волокна) в Сибири |

Завод располагается на территории бывшего комплекса по испытаниям ракетных двигателей системы «Энергия — Буран" в городе Омске (поселок «Крутая Горка», Промплощадка №1).

17 октября 1959 года было принято Постановление Правительства СССР о строительстве промышленных площадок по выпуску специальной продукции, используемой для освоения космоса. С этого момента начинается проектирование, а потом и строительство омского испытательного комплекса в поселке Крутая Горка.

В 1960 году началось строительство первой очереди стендового комплекса для испытаний ракетных двигателей носителей класса «Восход-Восток». А уже в 1962 году состоялся ввод в эксплуатацию испытательного стенда.

Однако в отсутствии госзаказов в 1972 году было принято решение о консервации стендовой (испытательной) базы и её перепрофилирование под производство изделий гражданского назначения, в том числе под производства продукции для автомобильной промышленности.

С 1980 года началась реконструкция испытательного стенда под испытания самых мощных в мире ракетных двигателей РД-170/171, которые выносили на орбиту комплекс "Энергия-Буран". Предполагалось создание уникального и единственного в мире комплекса для вертикального испытания двигателей ракет тяжелого класса.

В 1985 году одним из первых в составе нового испытательного комплекса был принят в эксплуатацию склад, который использовался под хранение нафтила (ракетного топлива).

Сдача в эксплуатацию всего стендового комплекса произошла в 1990 году. Построенный комплекс в формате испытательного стенда использовался до 1994 года до полного прекращения испытаний.

В связи с отсутствием основного заказа и необходимостью загрузки оборудования и рабочих мест в 1994 году в рамках конверсионной программы организовано производство компонента неэтилированного высокооктанового, карбюраторного топлива. Все работы выполнялись в герметичной системе по закрытой схеме на оборудовании склада ракетного топлива, без какой-либо его реконструкции.

После на основе части зданий и сооружений была организована нефтебаза, предназначенная для приёма, хранения и отгрузки нефти и продуктов её переработки, а также оказания услуг сторонним организациям.

Для производства товарных нефтепродуктов, отвечающих современным требованиям качества, в 2005 году было принято решение об организации "ООО "Завод Батиз".

ООО "Завод "Батиз" ведет свою историю с 2005 года, когда на базе ранее секретного испытательного комплекса системы "Энергия-Буран" в городе Омске (поселок "Крутая Горка", Промплощадка №1), руками инженеров-ракетчиков, было налажено производство базальтовой теплоизоляции из 100% базальта, без использования связующего.

Продукция ТМ Батиз относится к классу теплоизоляции, однако ее часто называют утеплителем и потому можно встретить такие названия как: базальтовый утеплитель, минеральный утеплитель, утеплитель минераловатный и даже каменный утеплитель.

Базальтовые маты также называют по-разному: прошивные базальтовые маты, маты из базальтового волокна, маты из каменной ваты и маты базальтовые теплоизоляционные. Также встречаются различные сокращения ТИБ, МПБ, МБП, МТБ.  Реальное отличие между различными базальтовыми матами заключается в толщине волокна. Соответственно базальтовые маты классифицируют на две категории – маты из супертонкого базальтового волокна и маты из тонкого базальтового волокна. Прошивные базальтовые маты Батиз на основе базальтового супертонкого волокна обладают высокими техническими характеристиками.

[Шнур базальтовый](http://batis.ru/produktsiya/batiz-shnur/) ШБТ (шнур базальтовый теплоизоляционный), иногда его могут называть шнуром минераловатным. Батиз шнур на основе базальтового супертонкого волокна обладает высокими техническими характеристиками.

В ООО "Завод "Батиз" организован и действует отдел контроля качества (ОКК), а также разработана и внедрена Система Менеджмента Качества, соответствующая требованиям ГОСТ ISO: 9001, применительно к деятельности по производству теплоизоляционных изделий.

Сертификат соответствия СМК подтверждает состояние производства, способного обеспечить стабильность характеристик продукции, выпускаемой по действующей нормативной документации. Согласно принятой СМК, контроль качества продукции обеспечивается следующим образом:

На этапе входного контроля выполняется проверка качества закупаемого сырья и расходных материалов, поступающих в производство.

Проверка включает в себя: наличие сопроводительной документации на продукцию, удостоверяющей ее качество и комплектность; основные параметры сырья и расходных материалов, указанные в паспортах качества.

Проведение входного контроля предотвращает попадание в производство продукции, не соответствующей требованиям качества внутренней нормативно-технической документации и договорам на поставку.

Промежуточный (операционный) контроль качества охватывает технологический процесс в целом и контроль качества производимой продукции в процессе её производства.

В ходе такого контроля проводится проверка соблюдения технологических режимов производства, а также характеристики продукции, которые заметно влияют на её качество, а именно: диаметр волокна, количество неволокнистых включений в волокне, геометрические размеры готовой продукции.

Выходной (приемо-сдаточный) контроль — контроль качества готовой продукции. Цель выходного контроля — оценка соответствия изготовленной продукции всем требованиям, установленным в технических условиях, выявление возможных несоответствий.

На конечном этапе изготовления продукции ОКК проверяет качество упаковки и правильность маркировки готовой продукции. На каждую партию товара выдается паспорт качества. При выполнении всех условий, поставка продукции разрешается.

За период своей деятельности ООО "Завод "Батиз" заработал репутацию надежного поставщика и статус лидера по производству БСТВ (базальтового супертонкого волокна) в Сибири.

Постоянными клиентами ООО "Завод "Батиз" являются: генерирующие и энергоремонтные компании; предприятия нефтегазодобывающей отрасли; предприятия нефтехимического комплекса; предприятия оборонного комплекса.

# 2.2. Анализ состояния трудовых ресурсов и кадровой политики

# ООО "Завод "Батиз"

Кадровая служба ООО "Завод "Батиз" представлена одним работником - специалистом по кадрам. Свои задачи специалист по кадрам реша­ет в тесном взаимодействии с руководителями всех уровней.

Цель кадровой политики предприятия заключается в своевременном удовлетворении потребно­стей подразделений ООО "Завод "Батиз" в высококвалифицированном и мотивированном персонале, постоянном повышении его профессиональ­ного уровня, совершенствовании методологии и технологии работы с пер­соналом для формирования экономически эффективного, прибыльного, инвестиционно привлекательного предприятия. Задачи в сфере работы с персоналом включают:

* формирование оптимальной социально-профессиональной структу­ры персонала, способной обеспечить достижение поставленных стратеги­ческих целей ООО "Завод "Батиз";
* создание системы работы с персоналом, обеспечивающей формиро­вание у каждого работника профессионально-производственного поведе­ния, адекватного стратегическим целям ООО "Завод "Батиз".

Основные принципы работы с персоналом:

* создание единых принципов стратегического управления и развития персонала, взаимосвязь принятых подходов работы с персоналом с ре­зультатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
* рациональный баланс между экономической и социальной эффек­тивностью использования трудовых ресурсов;
* гибкость кадровой стратегии и политики;
* доступность и открытость положений кадровой политики;
* вознаграждение в зависимости от результатов работы;
* предоставление каждому работнику возможностей для реализации индивидуальных способностей.

Структура и численность персонала ООО "Завод "Батиз" представлена в таблице 2.2 и на рисунке 2.1 Основными причинами снижения общей численности персонала являют­ся - сокращение объёмов производимой продукции, техническое перевооружение, оптимизация численности персонала и перераспределение обязанностей между оставшимися работниками. Одной из основных причин текучести кадров является недостаточ­ный уровень оплаты труда квалифицированных работников по сравнению с предлагаемой заработной платой на рынке труда.

Таблица 2 - Структура персонала ООО "Завод "Батиз" по категориям

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Численность (чел.) | | | | Текучесть кадров, % |
| Всего | в том числе | | |
| руково-дители | специалисты, служащие | рабочие |
| 2012 г. | 143 | 13 | 35 | 95 | 15,40 |
| 2013 г. | 138 | 12 | 33 | 93 | 16,20 |
| 2014 г. | 122 | 12 | 25 | 85 | 17,69 |

чел.

Рисунок 2.1. Структура персонала ООО "Завод "Батиз" по категориям

Возрастной состав работающих в ООО "Завод "Батиз" представлен в таблице 2.3 и на рисунке 2.2.

В 2014 г. на предприятии преимущественно трудились работники в возрасте от 46 лет до пенсионного возраста. Количество работников в возрасте до 25 лет составило 3,4%. Количество работников в возрасте от 26 до 35 лет составило 24,1%. Количество работников в возрасте от 36 до 45 лет составило 29,9%. Количество работающих пенсионеров составило 5,8%.

Для омоложения коллектива предприятия проводятся такие мероприятия как: организационная работа с пенсионерами; прием молодых специалистов, выпускников профильных учебных заведений - в 2013 году - 3 человека; - в 2014 году - 6 человек.

Таблица 2.3 - Структура персонала ООО "Завод "Батиз" по возрасту

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | В возрасте до 25 лет | | От 26 до 35 лет | | От 36 до 45 лет | | От 46 до пенсионного возраста | | Работающие пенсионеры | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 2012 г. | 5 | 3,5 | 36 | 25,2 | 44 | 30,8 | 50 | 35,0 | 8 | 5,5 |
| 2013 г. | 5 | 3,6 | 34 | 24,6 | 42 | 30,4 | 50 | 36,2 | 7 | 5,2 |
| 2014 г. | 4 | 3,3 | 30 | 24,6 | 36 | 29,5 | 45 | 36,9 | 7 | 5,7 |

чел.

Рисунок 2.2. Структура персонала ООО "Завод "Батиз" по возрасту

Качественный состав работников ООО "Завод "Батиз" представлен в таблице 2.4, и на рисунке 2.3. Работники ООО "Завод "Батиз" имеют высокий потен­циал квалификации: 11 руководителей имеют высшее образование, 1 руководитель - среднее специальное; 16 специалистов имеют высшее образование, 3 специалиста - среднее специальное, 3 служащих имеют среднее специальное образование, 2 служащих - среднее профессиональное; 5 рабочих имеют высшее образование, 26 рабочих - среднее специальное, 33 рабочих - среднее профессиональное, 21 рабочий - среднее общее.

В ООО "Завод "Батиз" используется система непрерыв­ного обучения и повышения квалификации, ориенти­рованная на получение работником новых знаний по важным для пред­приятия направлениям, умений разрешить производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях. Не­прерывность образования обеспечивается путем рационального сочета­ния профессионального обучения в образовательных учреждениях, самообразования или путем непосредственного обучения на предприятии в соответствии с реальными потребностями.

Таблица 2.4 - Уровень образования персонала ООО "Завод "Батиз" в 2014 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Отчетный период | Уровень образования | | | | |
| высшее | среднее специальное | среднее профессиональное | среднее общее | ниже среднего |
| Численность персонала, всего | 122 | 15 | 22 | 15 | 34 | 1 |
| Руководители, чел. | 12 | 11 | 1 | - | - | - |
| Специалисты, чел. | 20 | 16 | 3 | 1 | - | - |
| Служащие, чел. | 5 | - | 3 | 2 | - | - |
| Рабочие, чел. | 85 | 5 | 26 | 33 | 21 | 1 |

чел.

Рисунок 2.3. Уровень профессионального образования персонала

ООО "Завод "Батиз" в 2014 г.

Динамика подготовки и повышения квалификации кадров ООО "Завод "Батиз" представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика подготовки и повышения квалификации кадров ООО "Завод "Батиз" в 2014 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид обучения | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
| Повышение квалификации руководителей и специалистов, тыс. руб. | 110,0 | 133,0 | 151,0 |
| Обучение в ВУЗах, техникумах, тыс. руб. | 92,0 | - | - |
| Внутрикорпоративное обучение, тыс. руб. | 48,0 | 36,0 | 42,0 |
| Затраты на обучение всего, тыс. руб. | 160 | 169,0 | 193,0 |

На предприятии разработаны программы по внутрикорпоративному обучению и повышению квалификации персона­ла силами руководителей и ведущих специалистов предприятия. Подготовка молодых специалистов по специальностям, представ­ляющим интерес для ООО "Завод "Батиз" осуществляется в профилирующих ВУЗах по заклю­ченным договорам о совместном сотрудничестве.

Постоянно действуют договоры по прохождению студентами произ­водственной практики, в том числе преддипломных, в подразделениях предприятия. За 2014 г. производственную практику прошли 49 студентов, коллектив предприятия пополнили 6 молодых специалистов.

Для изучения интенсивности движения рабочей силы ООО "Завод "Батиз" были рассчитаны следующие относительные показатели: коэффициент оборота по приёму, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров.

Результаты анализа движения персонала ООО "Завод "Батиз" за 2013, 2014 гг. представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Движение рабочей силы ООО "Завод "Батиз"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | Абс.  прирост | Отн.  прирост, % |
| Состояло работников на начало периода, чел. | 143 | 138 | -5,00 | -3,50 |
| Принято всего, чел. | 18 | 14 | -4,00 | -22,22 |
| Выбыло всего, чел., в т.ч.: | 23 | 30 | 7,00 | 30,43 |
| - по собственному желанию, чел. | 23 | 23 | 0,00 | 0,00 |
| - переведено на др. предприятия, чел. | - | 5 | 5 | - |
| - уволено за нарушения дисциплины, чел. | - | - | - | - |
| - по сокращению штатов, чел. | - | - | - | - |
| Состояло работников на конец периода, чел. | 138 | 122 | -16,00 | -11,59 |
| Среднесписочная численность, чел. | 142 | 130 | -12,00 | -8,45 |
| Коэффициент оборота по приёму, % | 12,68 | 10,77 | -1,91 | -15,06 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 16,20 | 23,08 | 6,88 | 42,47 |
| Коэффициент общего оборота, % | 28,87 | 33,85 | 4,98 | 17,25 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 16,20 | 17,69 | 1,49 | 9,20 |

Из анализа движения рабочей силы видно, что в ООО "Завод "Батиз" наблюдается снижение коэффициента оборота по приему, что при условии отсутствия,увольнений говорило бы о снижении численности персонала предприятия на 10,77% в 2014 г. Увеличился коэффициент оборота по выбытию, что при условии отсутствия приема, говорило бы о снижении численности персонала на 23,08% в 2014 г. Коэффициент текучести кадров в 2014 г. составил 17,69%, что выше уровня 2013 г. на 9,2%. Если принять размер естественной текучести за 3-5% в год, то можно сказать, что в ООО "Завод "Батиз" текучесть кадров значительно выше нормы.

Основных причин текучести кадров несколько:

1) разочарование. Многие соискатели считали, что на производственном предприятии деньги можно заработать быстро с минимальными усилиями;

2) работники не видят возможностей развития внутри предприятия. На этапе подбора не акцентируют внимание на возможности карьерного роста, так как на предприятии только две ступени: рабочий – начальник участка;

3) при подборе учитывались лишь некоторые критерии кандидата (ответственность, уровень образования), в то время как можно выделить еще ряд не менее важных качеств.

Оплата труда работников ООО "Завод "Батиз" осуще­ствляется в соответствии с Положением об оплате труда и премировании (Приложение 1). Положение предусматривает единые принципы оплаты труда работников, обоснованные соотношения в уровне заработной платы различных профессионально-квалификационных групп работников в зависимости от сложности труда и квалификации на основе Единой тарифной сетки и по­рядок формирования тарифных окладов, а также доплат, надбавок и вы­плат стимулирующего характера, предусмотренных законо­дательством РФ.

На предприятии применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Ставки работников предприятия определяются на основе Единой тарифной сетки (ETC), которая представляет собой единую шкалу тарификации и поразрядной оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и прочих служащих. ETC утверждается Генеральным директором предпри­ятия одновременно с классификатором по оплате труда.

При выполнении работ в условиях отклоняющихся от нормальных, дополнительно к должностному окладу работника применяются следую­щие виды доплат компенсационного и стимулирующего характера: доплата за работу в ночное время; доплата за вредные, тяжелые условия труда; доплата за работу в выходные и, нерабочие праздничные дни; доплата за работу за пределами нормальной продолжительности ра­бочего времени (оплата сверхурочных); доплата за ненормированный рабочий день; доплата за особые условия труда, доплата за руководство бригадой; доплата за старшего смены доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего ра­ботника; доплата за совмещение профессий и должностей; доплата за расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ; персональная надбавка; надбавка за классность.

В целях усиления мотивации работников ООО "Завод "Батиз" в повышении надежности и качества услуг, достижения высоких конечных результатов работы, снижения затрат на производство продукции, повышении трудовой и производственной дисциплины предусмотрено премирование за результаты про­изводственно-хозяйственной деятельности.

Премирование работников предприятия производится с учетом личного трудового вклада в конечные результаты работы каждого структурного подразделения. Премиальный фонд работниками подразделения распределяется в зависимости от трудового вклада работника в общие результа­ты работы, оцениваемого коэффициентом трудового вклада (КТВ).

Выплата заработной платы на предприятии производится в денежной форме. Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца: 10, 25 числа каждого месяца. Оплата отпуска производится за три дня до его начала. Удержания производятся в соответствии с законодательством РФ.

Таким образом, принимаемые меры руководством ООО "Завод "Батиз", руководителями подразделений по реализации основных направлений кадровой политики позволяют реализовывать на предприятии эффективную систему управления персоналом, основанную на экономических принци­пах и социальных гарантиях, сочетающих интересы работников предпри­ятия.

# 2.3. Анализ состояния организации работы по приёму кадров в ООО "Завод "Батиз"

Изначально планирование потребности ООО "Завод "Батиз" в персонале, необходимом для выполнения плана производства и реализации продукции, осуществляется в плане по труду и персоналу (рисунок 2.4).

План по труду и персоналу

План по заработной плате

План по труду

План по численности работающих

Фонд оплаты труда

Производительность труда

Численность и структура персонала

Приём, высвобождение персонала

Средняя заработная плата

Трудоёмкость

изготовления

продукции

Подготовка, переподготовка и

квалификация персонала

Отношение между зарплатой и производительностью труда

Рисунок 2.4. Структура плана по труду и персоналу ООО "Завод "Батиз"

Значение и роль плана по труду и персоналу ООО "Завод "Батиз" определяются следующим моментами:

* затраты на содержание персонала составляют значительную часть издержек предприятия, определяют цену продукции её конкурентоспособность;
* персонал фирмы является важнейшим фактором производства. Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешно работает предприятие в целом. Поэтому на каждом предприятии должна разрабатываться и осуществляться кадровая политика, служащая исходной базой для планирования персонала;
* в настоящее время возрастает коллективный и инвестиционный характер труда. Это выражается в разработке и реализации на предприятии значительного числа различных инновационных проектов, в которых задействовано большое количество работников. Эффективность этих проектов во многом зависит от того, насколько скоординированы усилия исполнителей, что может быть обеспечено только на планомерной основе.
* уровень оплаты труда неоправданно низок. Соответственно низок удельный вес расходов на оплату труда в себестоимости продукции. Основную долю в себестоимости занимают материальные затраты. Повысить уровень заработной платы можно только на основе рационального планирования труда. Целью разработки плана по труду и персоналу является определение рациональной (экономически обоснованной) потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективного его использования в планируемом периоде времени.

К числу основных задач, которые решаются в процессе планирования труда, относятся следующие:

* создание здорового и работоспособного трудового коллектива, способного выполнить намеченные тактическим планом цели;
* формирование оптимальной половозрастной и квалификационной структуры трудового коллектива фирмы;
* подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
* совершенствование организации труда;
* стимулирование;
* создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
* повышение производительности и качества труда;
* ротация персонала (приём, увольнение, перевод на другую работу);
* оптимизация средств на содержание персонала и т.д.

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования. Однако, если планирование материально-вещественных факторов производства не представляет собой трудности, то планирование персонала является наиболее сложным. Это обусловлено тем, что каждый член трудового коллектива фирмы имеет свои потенциальные трудовые возможности, черты характера и в этом отношении он неповторим. Следовательно, трудовой коллектив как объект тактического планирования не представляет собой сумму работников фирмы, а характеризуется синергетическим эффектом, оценить который чрезвычайно сложно.

Система приёма кадров, используемая на предприятии, представлена на рисунке 5. Главной целью приёма кадров является пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом.

**Анализ работы**

Разработка:

- требований к должности (образование, знания, навыки, опыт работы, личностные качества);

- условий найма;

- должностных инструкций.

**Подбор кандидатов**

Выявление в ходе конкурсного отбора различий между кандидатами и выбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности ипредприятия

**Поиск и отбор персонала**

Привлечение кандидатов на вакантные должности

**Кадровое планирование**

Определение количественной и качественной потребности в персонале

**Адаптация нового сотрудника**

Помощь работникам в достижении требуемых стандартов (вхождение в должность), облегчение их вхождения ворганизацию

Прием кандидата на испытательный срок (закрытие вакансии)

Рисунок 2.5. Система приёма кадров в ООО "Завод "Батиз"

Система поиска и отбор новых сотрудников призвана с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий на предприятии.

Данная система выстроена на принципах взаимосвязанности най­ма с другими функциями работы с персоналом и всех его этапов между собой, подчиненности процесса найма персонала достижению общей цели организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия.

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу предприятия являются жесткими, стандартными и сквозными, вне зависимости от того, где производится поиск и отбор. Стандарты собеседования, профессионального и личностного тестирования, оформления первичного пакета документов, конкурсности, одинаковы для всех кандидатов. Это связанно с необходимостью в высококвалифицированном персонале для дальнейшего роста и развития предприятия.

Руководители предприятия ООО "Завод "Батиз" знают формально закрепленный подход: «Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемый предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием». Прием на работу является необходимой частью управления персоналом. Эту работу на предприятии возглавляет и координирует специалист по кадрам.

Источники привлечения кандидатов в ООО "Завод "Батиз":

Внутренние источники - это люди, работающие в ООО "Завод "Батиз". При работе с резервом на предприятии существуют, так называемые, матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации и т. д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

1. Внутренний конкурс. Специалист по кадрам может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих знакомых.

2. Совмещение профессий. В этих случаях используется совмещение должностей самими работниками ООО "Завод "Батиз" (если исполнитель требуется на время, для выполнения небольшого объема работы).

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в ООО "Завод "Батиз", но не работающих в нём в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу в ООО "Завод "Батиз" специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы ООО «Завод Батиз» сделало свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Нередко ООО "Завод "Батиз" предпочитает самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае формируется информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. В объявлении отмечаются особенности интересующего персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Реклама вакансий происходит через местные печатные издания и телевидение (газеты «Работа», «Вакансия», «Все для вас», телерадиокомпании ГТРК «Омск», «АКМЭ»).

Многоступенчатая модель знакомства с кандидатами включает три этапа собеседования:

* предварительная отборочная беседа со специалистом по кадрам;
* профессиональное собеседование с руководителем подразделения;
* беседа по найму с заместителем директора, кури­рующего структурное подразделение, где открыта вакансия.

Для того чтобы на этапе предварительной отборочной беседы опре­делиться, какой специалист нужен предприятию, была разработана форма заявки на подбор персонала, в которой подразделения пред­ставляют описание особенностей профессии и требования, предъявля­емые к кандидату (общее и специальное образование, стаж, профессио­нальные навыки и пр.).

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур:

* разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;
* широкий поиск претендентов: ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающим требованиям;
* проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая специалистом по кадрам;
* отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения специалиста по кадрам и данных различных проверок и испытаний.

Непосредственный руководитель, а иногда и более широкий круг руководителей ООО "Завод "Батиз" участвуют в отборе на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлений требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. ООО "Завод "Батиз" предпринимает серьезные усилия по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большей ответственности.

Однако при этом в ООО "Завод "Батиз" возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов проводить на конкурсной основе, то есть рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.

При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

* общественно-гражданская зрелость;
* отношение к труду;
* уровень знаний и опыт работы;
* организаторские способности;
* умение работать с людьми;
* умение работать с документами и информацией;
* умение своевременно принимать и реализовывать решения;
* способность увидеть и поддержать передовое;
* морально-этические черты характера.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и оценке степени обладания ими каждым кандидатом. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми качествами, занимает эту должность.

Порядок приема персонала в ООО "Завод "Батиз" представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Порядок приема персонала в ООО "Завод "Батиз"

| Мероприятия | Срок | Должностные лица | Документы |
| --- | --- | --- | --- |
| Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение) | За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы | Зам. директора, специалист по кадрам, секретарь-референт | Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах |
| Предоставление документов на кадровую комиссию | За 3 дня до заседания | Специалист по кадрам | Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании, рекомендательное письмо |
| Собеседование | В день проведения собеседования | Кадровая комиссия:  Зам.директора, юрисконсульт, специалист по кадрам, начальник службы безопасности | Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования |
| Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование) | В течение недели со дня проведения кадровой комиссии | Специалист по кадрам, руководитель, юрисконсульт, врач-терапевт, социолог, психолог | Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность |
| Оформление документов, необходимых для приема на работу | В день приема на работу | Зам. директора, руководитель, специалист по кадрам, юрисконсульт | Приказ о приеме на временную работу (с испытательным сроком), трудовая книжка, контракт, должностная инструкция |
| Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия | В течение недели после приема на работу | Руководитель подразделения, специалист по кадрам, бухгалтер, юрисконсульт | Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места |
| Прием на работу с испытательным сроком | Проведение испытательного срока (от двух недель до шести месяцев) | Зам. директора, руководитель подразделения, специалист по кадрам, юрисконсульт | Приказ о приеме на работу с испытательным сроком |

После положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются документы:

* приказ о приеме на работу;
* контракт сотрудника;
* должностная инструкция;
* договор о полной материальной ответственности;
* акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

Процедура приема на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора и изданием приказа.

При организации работы по приёму кадров ООО "Завод "Батиз" сталкивается с рядом проблем. Среди этих проблем, в первую очередь, можно назвать следующие:

1. Отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и подбора персонала
2. Необходимость в критериях для подбора разных категорий работников.
3. Не разработаны процедуры подбора новых работников.
4. Используемые методы подбора нуждаются в совершенствовании и дополнении.
5. Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и подбора кадров.
6. Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и подбора персонала.
7. Недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся подбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: во многих организациях проблему поиска и приёма новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Известно, что ошибки при подборе новых работников могут приводить к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий характеристиками, необходимыми для успешного выполнения работы по специальности, имеет склонность к принятию ошибочных решений, что приводит к некачественному выполнению обязанностей, конфликтам и т.п. Плохо организованный приём персонала может привести также к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат в подразделениях компании, низкой трудовой и исполнительской дисциплине.

Соответственно, выбор эффективной системы приёма кадров имеет для компании важнейшее значение. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции.

Крайне важно отметить, что метод приёма кадров должен соответствовать задачам подбора, т.е. применение одной стандартизированной методики подбора не решит проблемы компании.

# 

# 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОДБОРА КАНДИДАТОВ В ООО «ЗАВОД БАТИЗ»

# Разработка программы набора кадров.

На сегодняшний день в обстоятельствах ужесточения конкурентно способной борьбы на рынке только лишь в таком случае  предприятие содержит возможность укрепить собственные позиции, что сможет в самые короткие сроки создавать и внедрить в влияние очень эффективную концепцию набора работников.   
 Главная задача настоящей программы – формирование жизнестойкой и складной концепции найма персонала, дозволяющей гарантировать предприятие высококвалифицированными кадрами, и в окончательном результате, оказывающей большое влияние в  благополучность работы компании.  
Эта программа кроме того обязана объединить к минимальному количеству  (а в окончательно результате к почти абсолютному исключению) высококлассные погрешности и просчеты работников предприятия и этим напрямую влиять в усиление финансовой устойчивости и содействовать последующему увеличению экономического благосостояния предприятия.

Программа набора сотрудников отталкивается с учета совершающегося в  
наше время период в международный практике хода замены мировоззреческого расклада к планированию персонала. Такого рода аспект приказывается кроме того и этим, то что на сегодняшний день в постановлении трудностей комплектования персонала предприятие произошло в высококачественно   новейший степень, характеризующийся, в первую очередь в целом, значимым повышением  условий к претендентам на работу, а непосредственно:  неотъемлемым учетом профильной базовой подготовки (высочайшего создания), мастерству обладать пк, а кроме того присутствием определенных способностей деятельности. Реализация проекты комплекта  
 сотрудников кроме того даст значительное воздействие в целую профессиональную политическому деятелю предприятия и, в частности, присутствие установлении ценностей в ходе развития  персонала.

Программа найма состоит в формировании нужного запаса претендентов все без исключения должности и профессии, с которого организация отбирает более оптимальных с целью ее сотрудников. Данная деятельность обязана прокладываться практически согласно абсолютно всем профессиям, производственным, технологическим, административным. Нужный размер деятельность согласно комплекту в существенной  согласно комплекту в существенной грани деятельности обусловливается различием среди доступной пролетарой мощью и предстоящей необходимостью в ней. Присутствие данном предусматриваются подобные условия, равно как уход в пенсию, непостоянность, увольнения в взаимосвязи с истечением времени соглашения найма, увеличение области работы организации. Подбор работников наступает с утверждение постановления о надобности привлечения новейших сотрудников. Рубежи проекты комплекта сотрудников презентованы в рисунке 3.1.  
 Первый период проекты комплекта наступает с рассмотрения необходимости компании в кадрах, а непосредственно с балла необходимости в кадрах.  
Очевидно, то что составление плана необходимости в кадрах доля единого хода планирования в организации. В окончательном результате удачное профессиональное составление плана базируется в познании решений в последующие проблемы:

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

б) каким образом можно привлечь нужный персонал и сократить или  оптимизировать использование излишнего персонала

в) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

г)  каким образом обеспечить условия для развития персо­нала;

д)  какие затраты потребуются

На втором этапе, после анализа потребности предприятия в кадрах,  анализируется информация о кадровом резерве. Какие кандидаты подходят на выдвигаемую должность и есть ли они в резерве, если таковых не находятся то принимается решение о необходимости привлечения новых работников.

Анализ потребности предприятия в кадрах

3. Определение источников  набора персонала

2. Формирование требований предъявляемых к кандидату на вакантное место

1.2. Принятие решения о необходимости привлечения новых работников

1.1.Анализ информации об ограничениях кадрового резерва

3.2. Внутренние источники

3.1. Внешние источники

3.1.1. Самопроявившиеся кандидаты

3.2.1. Объявление о вакансии

3.2.2.Обращение к начальникам  отделов

3.2.3. Анализ личных дел

3.2.4. Подбор с помощью сотрудников

3.2.5. Сверхурочная работа

3.1.7. Исследование рынка

3.1.6. Лизинг персонала

3.1.5. Частные агентства

3.1.4. Государственные агентства занятости

3.1.3. Учебные заведения

3.1.2. Объявление в СМИ

4. Поиск персонала в соответствии с требованиями предприятия работодателя

5. Формирование информационной базы данных по кандидатам

5.3. Образование

5.2. Пол

5.4. Опыт работы

5.1. Возраст

6. Сбор данных о кандидате

6.2. Анкета

6.1. Биография

7. Составление списка потенциальных кандидатов на вакансии с целью последующего отбора

8. Обработка всего массива возможных кандидатов

9. Предварительный отбор

Рисунок 3.1. - Программа набора кадров.

Развитие  условий предъявляемых к кандидату в свободную вакансию реализовывает управляющий отделения. Управляющий предлагает бумаги, в которых показывает:

1 предложение согласно компенсирующему пакету  работника (основная заработная оплата согласно настоящему расписанию,  размер стабильной премии, размер добавочных компенсирующих выплат,  система роли в концепции премирования отдела компании, потребность применения индивидуального автотранспорта в производственных целях, потребности применения денег, мобильной связи и коммуникаций).

2 описание главных проблем и функций работника.  
3 описание научно технических действий, производимых в трудовом участке.  
На 3 периоде проекты профессионал согласно кадрам реализовывает совокупность событий согласно комплекту персонала на свободную должность.  Первоначально обусловливается ресурс найма персонала. Отбор как правило ведут с наружных и внутренних источников.

Наружный набор содержит: самопроявившихся претендентов, подачу объявлений в СМИ, отбор согласно тренировочным заведениям, вращения в муниципальные и индивидуальные учреждения занятости, аренда персонала, а кроме того изучение торга пролетарой мощи.  
 Прежде нежели выходить на рынок труда, большая часть учреждений пытаются поиска претендентов в «своем доме». Более известными способами внутреннего поиска считаются объявления о свободном участке в внутренних средствах данных: печатных изданиях компании, настенных печатных изданиях, намеренно произведенных информативных листках, а кроме того заявление к главам подразделений с пожеланием выставить претендентов и исследование индивидуальных девал с целью выбора работников с спрашиваемыми данными. Отбор изнутри компании, равно как норма, никак непотребует существенных экономических расходов,содействует укреплению престижа управления в глазах работников, никак не определяет выделенных подобным способом претендентов пред потребностью интеграции в организацию. В таком случае же период, внутрений отбор зачастую встречает в противодействие с краяуправляющих подразделений, устремляющихся«скрыть» наилучших работников и сберечь их «ради себя». Помимо этого, присутствие поиске претендентов изнутри компании способности подбора урезание количество её работников, из числа которых не подходят на данную вакансию

На четвертом этапе с наружных и внутренних источников исполняется отбор персонала в согласовании с условиями компании в основании наложенной  квалификационной карты.Квалификационная картинка, организуемая вместе управляющим подразделения и экспертами согласно человечьим ресурсам в основании служебный указания, предполагает собою комплект искусных данных (единое обучение, особое обучение, специализированные умения  понимание зарубежного стиля, обладание пк, руководство грузовым авто и т.д.), какими обязан владеть «идеальный» работник, использующий  данную пост. Так как в процессе отбора установить присутствие искусных данных существенно проще, нежели присутствие возможностей осуществлять конкретные функции, искусная картинка считается прибором, делающим легче процедура отбора претендентов.

 Применение квалификационной карты предоставляет таким образом ведь вероятность высокоструктурированной балла претендентов (согласно любой характеристике)и сопоставления претендентов среди собою. Совместно с этим, данный  способ концентрируется в промышленных, в огромной грани внешных свойствах кандидата (его прошедшем), сохраняя в сторонке индивидуальные свойства и возможности высококлассного формирования.

На пятом этапе уже после процедуры поиска персонала создается информативная основа согласно претендентам, в какую вступает пол, годы, обучение,  навык предыдущей деятельность, высокая квалификация кандидата и т.п.  
На шестомэтапе состоит в сборе сведений о претенденте, наполнение анкеты. Исследование анкетных сведений (либо исследование биографических сведений) подразумевает, то что жизнеописание лица считается довольно прочным  указателем его возможности благополучно осуществлять конкретные производственные функции. Присутствие применении данного способа центр  человеческих ресурсов выполняет исследование данных, содержащейся в  наполненных претендентами анкетах, сопоставляя практические сведения с своей модификацией. Присутствие такого рода модификации (отчетливо конкретных критериев отбора) считается важным обстоятельством выполнения объективного с целью претендентов и результативного с целью ком пании изначального отбора. Недостаток конкретных критериев существенно уменьшает результативность отбора, так как разрешение берется в основании индивидуального представления работника, разделывающего анкеты, зачастую никак не владеющего необходимым познанием особенности этого типа работы и, в соответствии с этим, предъявляемых к кандидату условий.   
 Анализ анкетных сведений (анкеты имеют все шансы являться наиболее  различными и включать с 10 вплоть до 100 и наиболее проблем) считается  легким, недорогим и довольно результативным способом изначального  отбора в случае, если предприятие содержит широкий перечень претендентов и если разговор проходит о специальных должностях. В таком случае ведь перид, данный способ довольно ориентировочен в балле возможности, таккак нацелен только в данные с минувшего кандидата, а никак не в его современное положение и умение к высококлассному формированию. Присутствие отборе претендентов в управляющие должности, в особенности, допускающие последующее формирование и высокопрофессиональный увеличение, необходимо являться чрезвычайно внимательным, применяя способ рассмотрения анкет.  
В основании рассмотрения сведений анкеты и жизнеописания в седьмом  периоде оформляется перечень всевозможных претендентов в должности.  
 На в восьмом периоде совершается переработка в целом массива вероятныхпретендентов с поддержкой компьютерных технологий и программных товаров.  
 Предварительный подбор исполняется в 9 периоде в основании необходимых данных. С   сотрудников значимыми являются последующие свойства: общительность, умение трудиться с различными народами; желание к достижению в собственной работы значительных итогов; навык управляющей деятельность в истоке собственного продвижения по работе вплоть до 35летнего года; ощущение ответственности из-за возложенное проблема.  
 Таким способом, порекомендованная проект дает возможность разрешить  задачу найма сотрудников с целью дальнейшего отбора.

# 

# 3.2.Разработка программы отбора кадров

Для того чтобы проект отбора сотрудников была эффективной, необходимо понятно сконструировать список свойств сотрудника, требуемых с целью надлежащего типа работы. Аспекты необходимо создавать таким образом, для  того чтобы они многосторонне определяли сотрудника: обучение, навык,  медицинские и индивидуальные свойства. «Откалиброванные»степени условий согласно любому аспекту разрабатываются отталкиваясь с данных ранее  трудящихся в компании сотрудников, хорошо справляющимися с собственными обязательствами. Подбор способен являться неосуществимым, в случае  если перечень условий к рабочему с края компании станет очень огромен.   
 В взаимосвязи с данным в подбор персонала проявляют воздействие, в  первую очередь в целом условия наружного общества. В их диапазоне право государства, регламентирующее проблемы безопасности людей с дискриминации присутствие найме в службу; воздействие рынка труда, так как движения отбора отличаются с  емкости и данных: присутствие огромном количестве кандидатов предприятие-наниматель определяет наиболее высокие и всевозможные условия к ним.

Возможность принятия неправильного решения, согласно оценке экспертов, снижается соответственно величине претендентов, обладающих «ёмкой»  квалификацией. Большие условия, в собственную очередность, уменьшают  количество возможных кандидатов и, следовательно, уменьшают затраты  компании в операцию отбора. Недостаток сотрудников необходимы специальностей в торге обозначает незначительное количество претендентов в свободные зоны и тянет преуменьшенные условия к квалификации.  
 При отборе сотрудников немаловажно соблюдать нескольких основ, какие никак не только дадут возможность подобрать наилучших кандидатов в наполнение имеющихся  должностей, однако и станут способствовать их наиболее  свободному вхождению в компанию и быстрому выходу в степень рабочих  характеристик, соответствующих установленным  условиям.  
 Формируя вид годности, либо «безупречный образ» предполагаемого   сотрудника, аспекты отбора предоставляют «начало» истоку селективного  хода. С ходом периода они имеют все шансы меняться согласно одной либо многим позициям, то, что отображается в последующей избирательной относительной процедуре. Предлагается обдумать , осуществить и реализовать план отбора сотрудников в свободные должности согласно схеме, изображенной в рисунке 3.2. Задача специалиста по кадрам  выбрать с количества кандидатов подобного сотрудника, какой сумеет достигнуть ожидаемого итога. Зачастую основные посты в компании захватывают профессионалы, какие, несмотря на то и владеют многочисленными плюсами. Фактически подбор кандидата на определенный пост  это одна из конфигураций заблаговременной балла особенности человеческих ресурсов. Проект отбора сотрудников исполняется постепенно:  
На первом периоде исполняется подготовительный подбор, какой считается  завершающей стадией найма претендентов.Уже после процедуры найма кандидатов на свободную должность в второй  периоде реализуется процесс отбора, что наступает с собеседования. Целью собеседования считается создание начального портрета кандидата и подбор согласно итогам собеседования , случая ведь время никак не в пребывании целиком разрешить установленные пред ним проблемы. Подобных экспертов необходимо замещать, так как недоработка в любом трудном участке приводит к этому, то что и организация в полном регулярно терпит поражение в конкурентоспособной войне. Фактически подбор кандидата в конкретную пост данное один с конфигурацией заблаговременного балла особенности людских ресурсов данное  один с конфигураций  заблаговременной балла.  
На первый периоде исполняется подготовительный подбор, какой считается  завершающей стадией комплекта претендентов.  
Уже после процедуры найма кандидатов в свободную пост в второй периоде реализуется процесс отбора, что наступает с собеседования. Целью собеседования считается создание начального портрета кандидата и подбор согласно итогам собеседования.

1. Предварительный отбор кандидатов

2. Собеседование с кандидатами с целью составления их первоначального портрета и отбор по результатам собеседования

2.1. Кандидаты прошедшие отбор

2.2. Кандидаты  не прошедшие отбор

3. Анализ данных по каждой кандидатуре

3.5. Интервью с бывшими коллегами

3.4. Анализ рекомендательных писем

3.3. Анализ заявления

3.2. Анализ анкетных данных

3.1. Анализ биографических данных

4. Проверка данных и документов, и отбор по результатам этой проверки

4.1. Кандидаты прошедшие отбор

4.2. Кандидаты  не прошедшие отбор

5.Собеседование с руководителем подразделения и отбор по результатам собеседования

5.1. Кандидаты прошедшие отбор

5.2. Кандидаты  не прошедшие отбор

6. Проведение тестирования

6.3. Личностные тесты

6.2. Общие тесты способностей

6.1. Тесты на профпригодность

7. Медосмотр

7.2. Кандидаты  не прошедшие отбор

7.1. Кандидаты прошедшие отбор

8.Принятие решения о приеме кандидата на работу

8.2. Работа с кандидатами не прошедшими отбор

8.1. Работа с кандидатами после принятия на работу

Рисунок 3.2. Программа отбора кадров

Собеседование — это интервью с заданными, типовыми вопро­сами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки. Формализация собеседования позволя­ет повысить точность этого метода. В ходе собеседования оценива­ются не только содержание ответов, но и внешний вид человека, его поведение. Все оценки непременно фиксируются.

Часть кандидатов отсеивается уже на этом этапе, другая часть проходит на третий этап). После этого происходит анализ данных по каждой кандидатуре, который включает:

а) Анализ биографических и анкетных данных. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, осо­бенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего дела­ются выводы о его перспективах.

б) Анализ заявления. Из заявления обычно становится известным мнения кандидата, его чувства, ожидания и амбиции, если это будет иметь значение для будущей работы. Иногда заявление более полезно, чем анкета, так как можно проверить способность претендента к письменному выражению мыслей.

в) Анализ рекомендательных писем. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения реко­мендации необходима информация от непосредственного руко­водителя того человека, которому данная рекомендация пред­ставляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессиона­лу представляет человек, очень известный в кругах специали­стов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

г) Интервью с бывшими коллегами. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Специалист по кадрам может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

На четвертом этапе осуществляется проверка данных и документов, представленных кандидатом.

На следующем пятом этапе кандидат проходит собеседование с линейным руководителем. Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятностью успешной интеграции последнего в подразделении.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Проведение тестирования на шестом этапе включает следующие тесты:

а) Тесты на профпригодность. Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определен­ную деятельность.

б) Общие тесты способностей. Оценка общего уровня разви­тия и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информатив­ны при оценке уровня способности к обучению.

в) Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведе­ния и потенциальные возможности.

На седьмом этапе кандидаты, прошедшие тестирование проходят медосмотр. Проводится, как пра­вило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов. На основе заключения по медосмотру выносится решение о годности или не годности к работе.

На заключительном этапе принимается решение о приеме кандидата на работу путем сравнение кандида­тов, а также осуществляется представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение и непосредственно принятие, и исполнение решения.

Таким образом, отбор на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства, которые будут возрастать, по мере того как он начинает проходить профессиональное обучение, получать заработную плату и т.д. Поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнение по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а так же испытательный срок. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию важнейшая задача его руководителя и специалиста по человеческим ресурсам.

Давайте рассмотрим затраты времени на подбор одного кандидата на вакантную должность.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | Должность | Общие затраты времени, мин. | | Менеджер по персоналу | 180 | | Технолог | 120 | | Бухгалтер | 140 | | Кладовщик | 120 | | Делопроизводитель | 90 | |  |  | |

Таблица 3.3. - Затраты времени на подбор одного кандидата на вакантную должность.

Таким образом, мы рассчитали затраты времени для отбора одного кандидата на вакантную должность. Следующим этапом отбора должно стать краткое собеседование с непосредственным руководителем потенциального сотрудника. После чего будет принято решение о пригодности конкретного кандидата к работе, приеме сотрудника и начале проведения испытательного срока и профессиональной адаптации.

Профессиональная адаптация и испытательный срок. Испытательный срок на предприятии длится от 2 месяца до 3х. Только после успешного прохождения работником испытательного срока можно считать, что все этапы отбора завершены. В процессе испытательного срока непосредственный руководитель работника должен помочь работнику освоить новую работу и вписаться в трудовой коллектив, так как, в противном случае, это может свести на нет все усилия специалиста по подбору персонала, потому что работник, так и не адаптировавшись к новым для него условиям, может уволиться. В свою очередь, руководитель должен максимально объективно и в максимально короткие сроки оценить пригодность нового работника, и, в случае необходимости, принять решение об его увольнении, чтобы минимизировать издержки компании.

3.3 Расчет стоимости проекта.

Расчет стоимости проекта складывается из следующих затрат:

1)единовременные затраты;

2)текущие затраты.

К единовременным затратам относятся расходы, которые предприятие понесет на этапе разработки и планирования проекта, такие как: оплата труда участников проектной группы, затраты на поиск информации, печатная продукция (раздаточные материалы и т.д.). Текущие затраты – это расходы предприятия на поиск и отбор кандидатов, расходы на адаптацию работников которые мы будем учитывать помесячно.

Для расчета стоимости проекта мы произведем расчет стоимости подбора сотрудника по каждой вакансии (таблица 3.4.).

|  |  |
| --- | --- |
| Вакансия | Стоимость |
| Менеджер по персоналу | 400 руб.(объявление в газетах)+50 руб.(объявление в интернете)+120 руб. (стоимость одного часа работы менеджера по персоналу)\* 3ч. (время отбора кандидатов)=810 руб |
| Технолог | 400 руб. (объявление в газетах)+50 руб. (объявление в интернете)+120 руб. (стоимость одного работы менеджера по персоналу) \* 2ч. (время отбора кандидатов)=690 руб. |
| Бухгалтер | 1000 руб. (объявление в газетах)+50 руб. (объявление в интернете)+120 руб. (стоимость одного часа работы менеджера по персоналу) \*2,5 . (время отбора кандидатов)=1350 руб. |
| Кладовщик | 1000 руб. (объявление в газетах)+50 руб. (объявление в интернете)+120 руб. (стоимость одного часа менеджера по персоналу)\*2 (время отбора кандидатов)=1290 руб. |
| Делопроизводитель | 1000 руб. (объявление в газетах)+ 120 руб. (стоимость одного часа работы менеджера по персоналу)\*1,5 ч. (время отбора кандидатов)=1180 руб. |

Таблица 3.4. – Стоимость подбора по каждой из вакансий

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Для определения стоимости разработки и реализации проекта необходимо учесть единовременные затраты на разработку и планирование проекта, а также текущие затраты на поиск персонала. Общий объем текущих затрат определяется исходя из стоимости поиска каждого сотрудника и планируемой годовой потребности в персонале. Также в текущие затраты мы включили оплату услуг связи на телефонные переговоры с кандидатами (таблица 3.5).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Единовременные затраты | Стоимость | Количество | Общая стоимость | |
| Наименование | (руб). |  | (руб). | |
| Поиск необходимой информации в интернет (оплата трафика в интернете) | 2,3 руб./Мб | 100 | 230 | |
| Премиальные выплаты участникам проектной группы | 3780 | 8 | 30240 | |
| Почетная продукция | 500 | 1 | 500 | |
| Итого |  |  | 30970 | |
| Текущие затраты |  |  |  | |
| Поиск и отбор бухгалтера | 1350 | 14 | 18900 | |
| Поиск и отбор кладовщика | 1290 | 14 | 18060 | |
| Поиск и отбор менеджера по персоналу | 810 | 2 | 16200 | |
| Поиск и от отбор технолога | 610 | 1 | 610 |
| Поиск и отбор делопроизводителя | 1180 | 2 | 2360 |
| Почетная продукция | 1000 | 1 | 1000 |
| Оплата услуг связи | 1000 | 1 | 1000 |
| Итого |  |  | 58210 |

Таблица 3.5- Единовременные и текущие затраты на проект

Таким образом, мы видим, что общая стоимость проекта составляет 89 180 рублей. Но для принятия управленческого решения о начале внедрения проекта информации об общей стоимости проекта недостаточно, необходимо рассчитать показатели экономической эффективности.

В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала. Основная проблема для руководителей в области управления персоналом – это правильный подбор грамотных и квалифицированных работников для предприятия. Руководители персонально ответственны за эффективное использование человеческих ресурсов.

В наше время молодой персонал живет сегоднишним днем. Ищет в короткие сроки более перспективную и удолетворяющую ему должность. В плане карьерного роста и более высокою заработную плату, таким образом давая себе надежду на завтра.

Для решения проблемы по подбору персонала отделу кадров нужно сначала заняться планированием персонала. Планирование персонала происходит в несколько этапов.

1-обеспечить предприятие персоналом, необходимым для достижения организационных целей;

2-урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей

3-гарантировать определенный уровень квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;

4-обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.Что бы я изменила и улучшила в процессе подбора персонала

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалифицированной работе были проанализированы работы по управлению персоналом, рассмотрены подходы к процессу поиска отбора и найма персонала в компании. Результатом анализа по управлению персоналом стало моделирование системы поиска, отбора и найма персонала на предприятии ООО Завод «Батиз», определение ее ключевых элементов, также были определены и описаны основные этапы процесса обеспечения предприятия необходимым персоналом.

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью приёма персонала, который является одной из центральных функций управления. Профессиональный приём крайне важен для организации, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

В результате проведенного анализа были выявлены некоторые проблемы, связанные с подбором персонала.

Анализ персонала показал снижение общей численности работников в течение последних трёх лет. В 2014 г. на предприятии трудилось 122 человека, что на 14,6% ниже численности 2012 года. В ходе проведенного анализа выяснили, что наибольший удельный вес работников предприятия приходится на категорию рабочих – 69,6% из общей численности работающих предприятии - в 2014г.

На предприятии преобладают работники в возрасте от 46 лет до пенсионного возраста – 36,9% от общего числа работников. Качественный состав работников продемонстрировал высокий потен­циал квалификации. Коэффициенты оборота по выбытию, общего оборота, текучести кадров имеют тенденцию к росту, что говорит о не стабильном трудовом коллективе. Оплата труда работников предприятия производится на основе повременно-премиальной и сдельной оплаты труда.

Приоритетными источниками приёма являются внутренние: анализ личных дел, подбор с помощью сотрудников, объявление о вакансии, поскольку они обходятся дешевле, чем внешние.

Анализ состояния приёма кадров на предприятии показал, что пополнение предприятия высококвалифицированным персоналом является в настоящее время основной задачей.

Для решения этих проблем были разработаны программы набора и отбора новых сотрудников, позволяющие значительно сократить потери в результате текучести кадров. Также предложенные программы позволяют с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную успешность кандидатов, давая возможность отбирать наиболее перспективных работников и способствовать своевременному заполнению вакансий на предприятии.

Таким образом, мы изучили теоретические основы обеспечения предприятие персоналом, применили теоретические знания на конкретном заводе, разработали систему поиска, отбора и найма персонала.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / Аллин О.Н., Сальникова Н.И. − М.: Генезис, 2015. − 248 c.
2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. − 591 c.
3. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) [Текст]: учебник/ Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. − М.: Дашков и К, 2015. − 370 c.
4. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие/ Дейнека А.В., Жуков Б.М.− М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2015. − 403 c.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров/ Дейнека А.В. − М.: Дашков и К, 2015. − 288 c.
6. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие/ Дресвянников В.А., Лосева О.В. − Саратов: Вузовское образование, 2014. − 170 c.
7. Ефимов О.Н. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие/ Ефимов О.Н. − Саратов: Вузовское образование, 2014. − 732 c.
8. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие/ Захарова Т.И., Гаврилова С.В. − М.: Евразийский открытый институт, 2010. − 264 c.
9. Иванова С. Как найти своих людей: искусство подбора персонала для руководителя [Текст] / Иванова С. − М.: Альпина.Паблишер, 2013. − 184 c.
10. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А. − М.: Евразийский открытый институт, 2009. − 312 c.
11. Иванова-Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие/ Иванова-Швец Л.Н. − М.: Евразийский открытый институт, 2009. − 160 c.
12. Козлов В.В. Система управления персоналом предприятия [Текст]/ Козлов В.В., Бочаров Д.В. − Саратов: Вузовское образование, 2014. − 160 c.
13. Корнийчук Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала [Текст] / Корнийчук Г.А. − М.: Альфа-Пресс, 2015. − 107 c.
14. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник/ Косолапова М.В., Свободин В.А. − М.: Дашков и К, 2014. − 247 c.
15. Кришталь В.В. Современные проблемы менеджмента [Текст]: учебное пособие/ Кришталь В.В. − М.: Евразийский открытый институт, 2011. − 190 c.
16. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом [Текст]: учебное пособие/ Кузнецова И.В., Хачатрян Г.А. − М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. − 220 c.
17. Мазилкина Е.И. Новичок в коллективе [Текст] / Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г., Пантелеева Е.В. − Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. − 243 c.
18. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: толковый словарь/ Маслова В.М. − М.: Дашков и К, 2014. − 118 c.
19. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. − М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2010. − 193 c.
20. Менеджмент [Текст]: учебное пособие/ М.В. Аветисян [и др.]. − М.: Юриспруденция, 2012. − 243 c.
21. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Текст] / Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. − Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2012. − 100 c.
22. Плеханов А.Г. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Плеханов А.Г., Плеханов В.А. − Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2011. − 184 c.
23. Силин А.Н. Социальный менеджмент [Текст]: словарь-справочник/ Силин А.Н. − М.: Университетская книга, 2009. − 146 c.
24. Смелик Р.Г. Экономика предприятия [Текст]: учебник/ Смелик Р.Г., Левицкая Л.А. − Омск: Омский государственный университет, 2014. − 296 c.
25. Трухина Н.И. Экономика предприятия и производства [Текст]: учебное пособие/ Трухина Н.И., Макаров Е.И. − Воронеж: Воронежский архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. − 123 c.
26. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Текст]/ П.Э. Шлендер [и др.]. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. − 319 c.
27. Царегородцев Ю.Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Текст]: учебное пособие/ Царегородцев Ю.Н., Ефремова Ю.Е., Башина О.Э. − М.: Московский гуманитарный университет, 2012. − 212 c.
28. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала [Текст] / Шевченко Т.В. − Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. − 108 c.
29. Шитова М.А. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: lEXT-справочник/ Шитова М.А. − М.: Эксмо, 2015. − 157 c.
30. Яковенко Е.Г. Экономика труда [Текст] :учебное пособие для вузов/ Яковенко Е.Г., Христолюбова Н.Е., Мостова В.Д. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. − 319 c.
31. Аширов Д.А. Организационное поведение [Текст].- М.: Проспект, 2013. – 533с. (гриф).
32. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А., Менеджмент [Текст]. - СПб.: Питер, 2013.
33. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие /Т. С. Кабаченко. -- СПб.: Питер, 2013.
34. Урбанович А. А. Психология управления [Текст]: учебное пособие.-- Мн.: Харвест, 2013.
35. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации [Текст]. - М.: Экзамен, 2013.
36. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
37. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 c.
38. Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 c.