

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студента
очного отделения 4 курса группы 92071311
Емельянова Романа Алексеевича

Научный руководитель
к.психол.н., доцент Шнуренко Т.И.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Сущность отбора и найма персонала организации	6
1.2. Виды отбора персонала	18
1.3. Основные методы отбора персонала	25
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»	32
2.1. Организационно – экономическая характеристика	31
2.2. Анализ системы управления персоналом ЗАО «Авида»	31
2.3. Анализ актуальной системы отбора и найма персонала ЗАО «Авида»	44
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»	53
3.1. Проект совершенствования системы отбора и найма персонала	53
3.2. Социально экономическая эффективность проекта	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ	75

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, которая позволяет управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры. В Российской Федерации развитие рыночной экономики ставит перед с предприятиями ряд правовых, экономических и организационных проблем, которые касаются всех сфер их жизнедеятельности. Наиболее актуальны проблемы предприятия является проблема управления персоналом, как стратегически ресурсом с высоким потенциалом развития.

От уровня развития персонала, от деловых, психологических и личностных качеств зависит стабильное развитие организации. Такую систему необходимо строить с учетом как внешних для организации (экономическая ситуация в стране и мире, ситуация на рынке труда и пр.), так и внутренних (стадии жизненного цикла организации, ее позиции в отрасли) факторов. Что несёт за собой разработку профессиональных и должностных требований к конкретной вакансии, выделение необходимых компетенций (деловых, личностных и пр. качеств) будущего работника.

Подбор персонала на предприятии является одним из важных, точнее первоочередным вопросом. Именно правильно подобранные специалисты являются залогом успеха и процветания предприятия, то есть человеческий работающих в компании, тем должностям, которые они занимают, зависит ресурс является основополагающим. От степени соответствия людей, эффективность работы компании. В свою очередь, подбор персонала с одной стороны очень трудоемкий процесс, требующий затрат времени и средств, с другой стороны этот процесс порождает такие проблемы как субъективизм и формализм.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что использование эффективных методик подбора персонала является одним из главных факторов обеспечения предприятия трудовыми ресурсами в необходимом

количестве и требуемой квалификации, и как следствие – обеспечения необходимого объема производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг).

Степень Научной разработанности темы. В настоящее время имеется и все увеличивается количество публикаций, посвященных проблемам формирования, развития и использования персонала организации, в которых освещаются вопросы управления персоналом в организации. В числе российских авторов, внесших значительный вклад в разработку этой проблемы, необходимо отметить Горбунова И., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Карташова Л.В., Лукичева Л.И., Одегова Ю.Г., Травина В.В., Шекшни С.В. и многих других ученых. Тем не менее, практика работы отечественных организаций свидетельствует о том, что, несмотря на значительное количество научной учебной и популярной литературы по управлению персоналом, многие методические и практические вопросы по анализу найма и отбора персонала предприятия не решены до конца.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области подбора персонала и состоянием системы подбора персонала в ЗАО «Авида».

Объект данного исследования – ЗАО «Авида».

Предмет – процесс разработки и внедрения системы отбора и найма персонала.

Целью данной работы является определение направлений совершенствования методики отбора и найма персонала.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы проблемы найма и отбора персонала; персонала;
2. Дать общую характеристику организации ЗАО «Авида» и ее персоналу;

3. Провести анализ актуального состояния системы найма, отбора персонала в ЗАО «Авида».

4. Разработать и обосновать проект совершенствования системы найма, отбора персонала в ЗАО «Авида».

Теоретико-методологическая база представлена исследованиями в области корпоративных компетенций. Данная проблематика представлена в трудах Алехина О., Гангани Н.Т., Ефремов В.С., Ильченко О.А. Различные модели компетенций представлены в работах Володиной Н., Купера К., Ксенофонтовой Е., Спенсер Л.М. и Спенсер С.М., Равена Дж., Уидет С., Холифорда С., Хуторского А.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ЗАО «Авида».

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанной методики отбора персонала, как в условиях изучаемого предприятия, так и другими предприятиями отрасли.

Методы исследования. В целях реализации поставленной цели и задач в настоящем исследовании применялись следующие методы:

- организационные методы - комплексный, сравнительный;
- эмпирические методы - анализ документов, метод экспертной оценки, методы проектирования;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

Структурно работа состоит из введения, заключения и трех взаимосвязанных глав.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность отбора и найма персонала

В научной литературе достаточно часто даются неточные определения понятиям подбор, отбор и найм персонала. Однако это разные понятия, обозначающие различные этапы обеспечения организации персоналом. Рассмотрим каждое понятие более подробно.

Теперь рассмотрим понятие подбора персонала. Подбор персонала – установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации [16; с.99].

Как отмечают многие авторы, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений производственной деятельности.

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

Таким образом, понятие «подбор» персонала шире чем отбор, который является частью подбора персонала.

Теперь рассмотрим персонал. В настоящее время нет четкого определения понятия отбор персонала данного вопроса управления персоналом.

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового

менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого[14; с.33].

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, что бы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со персоналом, что бы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Основными принципами системы отбора персонала являются:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования 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 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 «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика [18; с.31]. К ним относятся:

- «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке особенностей нанимаемого;
- «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку;
- образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым, (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные или свойств характера

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

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями.

Отбор кадров включает ряд таких функций, как:

1. Планирование персонала.
2. Мониторинг персонала.
3. Формулирование требований к работникам.
4. Определение источников и каналов поиска.

Теперь рассмотрим более подробно составляющие системы подбора персонала, указанные выше.

Процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, ресурсов. Процесс привлечения кандидатов представлен на рисунке 1.1.

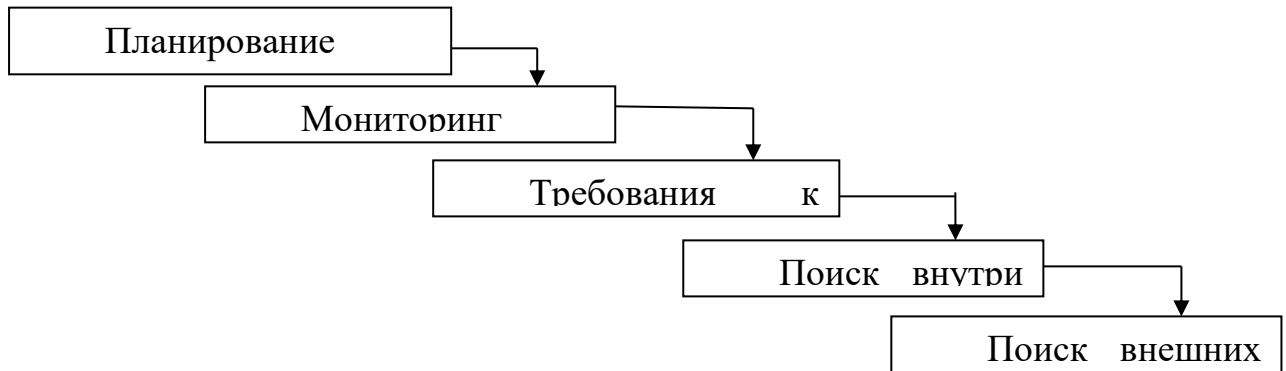


Рис. 1.1 Процесс привлечения кандидатов

Планирование персонала. Необходимость комплексного прогноза потребности в, ведь иногда работники переводятся, увольняются в связи с непредвиденными обстоятельствами и т. д. Прогноз потребности в новом персонале на предприятии годового бизнес-плана и бюджета и документально оформляется в виде плана подбора. В плане учитывают и появление новых должностей, и персонала, и высвобождаемые работники. План подбора является, отражающим вакансии, которые планируется заполнить, основные каналы поиска, на поиск и подбор. Этап планирования достаточно трудоемкий, но он — необходимая составляющая системы подбора [22; с.181].

Планирование персонала определяется как «процесс обеспечение организации персонала - это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних (имеющиеся в организации служащие) и или привлеченные из внешней среды, имеющего своей целью обеспечить в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки». Эти из американских источников. А вот следующее – результат разработки наших, отечественных специалистов. «Кадровое планирование - это направленная деятельность организации по

подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием».

Как видно, зарубежные источники концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как отечественные из видов кадрового планирования, выделяя кроме того еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее). Я предполагаю в обеих точках зрения.

Главная задача планирования персонала - это «перевести» имеющиеся цели и планы величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти величины, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

По-существу, каждая кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации прodelьывают исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала [7; с.99].

Как бы там ни было, но долговременный успех любой организации несомненно зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантами и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестно выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы уже в самое короткое время.

Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью кадрового планирования можно «заполнить», а также и уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах компании.

Кадровое планирование вопросы:

– сколько работников, уровень квалификации. когда и где будут

необходимы (планирование потребности в персонале)?

- каким образом необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

- каким образом работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

- каких затрат кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основные задачи кадрового планирования:

- разработка планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования в целом;
- организация между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие главным кадровым проблемам и потребностям при стратегическом планировании;
- улучшение обмена между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование организации в персонале (по отдельным его категориям)
- изучение рынка труда (мероприятий по его «освоению»)
- анализ организации
- разработка программ персонала.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

- получить и удержать качества и в нужном количестве,
- наилучшим своего персонала,
- быть способной из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению типовым, любой план человеческого ресурса должен быть основан на долговременных планах организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии. При опросе более чем 9000 менеджеров в 60 компаниях выяснилось, что кадровое планирование требует значительного усовершенствования. Реципиенты стратегическому планированию:

- 1) отказ синхронизировать с циклом стратегического планирования;
- 2) тенденция на краткосрочные, текущие проблемы;
- 3) неадекватная база данных для планирования.

Многие из описанных недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров и общим планированием.

Стратегическое отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс обеспечивать:

- определение организации;
- определение допущений;
- план действия, включая обученный персонал.

Кадровое планирование процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться с долговременными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие неинтегрирования планированием. Этот подход почти всегда ведет к неожиданностям, которые вынуждают отдел на краткосрочных кризисах (замкнутый круг).

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

1. Трудностью, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью и так далее. Возможности использования кадров в будущем, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим планирования они представляют собой ненадежные элементы. К тому организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, с результатами планирования и реагируют на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

2. Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать (суммы денег), то данные при кадровом планировании носят (данные о способностях, оценки проделанной работы) [45; с.121].

Формулирование требований к работникам. Данный этап осуществляется необходим новый сотрудник. Требования к сотрудникам оформляются в виде заявки на образование, опыту работы и квалификации нового сотрудника, его, указывает дополнительные требования. Менеджер по персоналу помогает заполнить корректирует выдвигаемые требования, опираясь на уже действующие. В систему руководителей, входят профили должностей, соответствие или несоответствие которым определяется при помощи балльной оценки. Для рабочих карта. В основе профиля должностей лежит модель компетенций.

В систему требований также входят так называемые общие корпоративные требования, К общим корпоративным требованиям можно отнести, например, предпочтение кандидатам с профильным образованием, состоящим в браке и т. п.

Определение источников и каналов поиска. Определив требования к работникам, HR-служба с учетом ее специфики, срочности, стоимости, соотношения спроса и предложения труда. Это отдельная, достаточно трудоемкая работа. Каналы, по эффективности и направленности.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за, так и за счет внешних источников. Соотношение между широтой отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.

Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации, заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно, методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Внешний и внутренний и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся перед отбором, возможностей организации и др.

Внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, с работниками, которые хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.
2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится дешевле, требует чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

После определения источников привлечения персонала определяются каналы, через которые будет происходить отбор и найм новых сотрудников.

Для каждой категории группа каналов поиска, которая для нее наиболее адекватна. Понятно, что рабочих следует искать через одни источники, специалистов — через другие. Каналы также варьируются в

зависимости от специализации.

Один из традиционных путей поиска — работа с базами данных, например, базой данных «Претендент», которая формируется в отделе управления персоналом работа с вузами, кадровыми агентствами. Как правило, выстраиваются долгосрочные газеты. Активно используется так называемый «народный рекрутинг», плакатные объявления, работа с центрами занятости. В последнее время все чаще применяется технология прямого поиска, более известная (от английского head hunting — «охота за головами»). Как правило, при подборе топ-менеджеров и управленцев, стоящих на ключевых для бизнеса должностях.

Хедхантинг предполагает по персоналу, которые «выходят» на нескольких подходящих по характеристикам кандидатов и вступают с ними в контакт.

Таким образом, отбор — это взаимодействие с людьми, находящимися в процессе поиска работы, а компании, как правило, достаточно высоко ценимых и потому не помышляющих о деятельности. Очевидно, что трудоемкость такого процесса не всегда несопоставима с временными и финансовыми затратами.

1.2. Виды отбора персонала

К четырем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся и центры оценки.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ.

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная

устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Анкеты, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или которые требуется указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Собеседования. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хороша. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные [10; с124].

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установить и дать возможность ему почувствовать себя свободно.
2. В ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивать по первому впечатлению.
4. Подготовить комплект структурированных вопросов, которые будут кандидатам. Быть, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.

Центры оценки – оценивается способность к выполнению полного круга должностных обязанностей с помощью методов сложного моделирования ситуаций.

Методы (устно), официальные интервью, тесты по психологии и уровню интеллекта. Чаще всего руководство малой организации ограничивается официальным интервью на основе дифференцированного подхода к каждому кандидату.

Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям знать и особенности стиля управления конкретного руководителя, и психологические особенности данного коллектива. Вполне возможно, что может деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «конфликта» стилей управления и подчинения. Кроме того, кандидат, прошедший отбор по критерию симпатии, может в последующем составить большую приспособиться к сложившейся корпоративной культуре или правилам взаимодействия в данном коллективе.

Существенной становится проблема представления данных на кандидата независимо или заказчиком всегда будет стоять вопрос, до какой степени объективности можно достичь, проводя собеседование с кандидатом и описывая его результаты? В какой мере объективны данные тестирования? Насколько объективно бы получить сведения о своем потенциальном сотруднике как после ультразвуковой диагностики. Все это требует объединения усилий по разработке правил отбора и подачи заключений. Отсюда следует, что, требуется профессий на те, где достаточно процедуры собеседования и те, где необходимо применять психологическое тестирование, наряду с собеседованием.

Технология отбора может быть построена по принципу поиска соответствия деятельности. Названные технологии будут отличаться объемом применяемых методик, временем тестирования, ответственностью за принимаемые решения[33; с.59].

Наиболее сложным является обоснование отказа в приеме на работу по психологическим или эффективности деятельности и особенностей межличностных отношений кандидата. Обоснование отказа требует отработки правил формулировок, т.к. обычное заключение «вы не прошли психологического отбора» может на дальнейшие поиски работы. Одна из значимых проблем на сегодняшний день – проблема подбора методик для психологического тестирования. Часть методов диагностики, используемых в традиционной практике тестирования, требует тщательного исследования в связи с изменяющимся отношением к тем нормам, которые были отработаны и применялись еще 10 лет назад.

Из выше изложенного вытекает задача создания тестовых центров, функции которых на конкретные должности и направления деятельности, а так же разработка сценариев деловых игр для процедур отбора [22; с.179].

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые кандидатов по схеме, доставшейся в наследство от традиционных отделов кадров. Большое значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании.

Собеседование, хотя и практикуется компаний, скорее выполняет все ту же роль формальной процедуры независимо от продолжительности.

Чаще всего в собеседовании участвуют руководители предприятия и линейные руководители кандидата.

В собеседовании со стороны компании участвуют, как правило, несколько человек. Участие особенностей кандидата, его мотиваций и т.п. характеристик. И справляются они с этой задачей весьма эффективно. Обращает на себя внимание такой факт: эффективность участия в

собеседовании начальников отделов кадров (управляющих персоналом) практически совпадает с под руководителя, зная его предпочтения и взгляды. Практика показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

При кажущейся внешней простоте применения собеседование является одним из самых, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

Для качественного проведения собеседования понадобятся: анкета претендента и должностная инструкция или квалификационная характеристика.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются).

Целесообразно разработать также документ, отражающий результаты собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать такие кандидат соответствует заявленной должности; есть ли возможность использовать кандидата на других работах; а также, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

Именно на этом этапе претендента, проверка и уточнение всех моментов, которые остались неясными после предыдущих этапов.

Для подготовки к собеседованию требуется решить, как интервьюировать кандидатов. Возможно собеседование «один на один» и групповое интервью.

После выбора метода проведения собеседования следует определить, где это сделать. Перед интервью необходимо еще раз изучить следующие документы:

- описание инструкции на объявленную вакансию. Это позволит определить, какие темы, связанные с работой, целесообразно охватить;
- требования к персоналу. На этой основе составляет перечень профессионально собеседования.

Для подготовки ответов на вопросы претенденту следует владеть информацией о специфике найма. Для проведения отборочного собеседования необходим четко составленный план. Последовательность вопросов может быть такой: детали; образование, квалификация, подготовка; опыт работы; планы и стремления.

Для того чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

По структуре собеседования подразделяют на:

— жесткое (структурированное) — основной чертой данного вида является заранее к соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. При подготовке по пунктам» скрупулезно выясняется соответствие соискателя установленным требованиям;

— свободное (не структурированное) — данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для вероятности того, что мирный и свободный ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель проведенного времени и большим количеством невыясненных вопросов;

— комбинированное — является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

1.3 Методы отбора персонала

Методы отбора персонала различаются в зависимости от характеристик организации (размер, форма собственности, отношение к нововведениям и прочее), сферы деятельности, , части акционерных обществ, то для отбора персонала используются преимущественно стандартные варианты.

Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы , которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о отборе используют различные виды собеседований [40; с.99]. Однако на многих крупных предприятиях, организациях стремящихся к нововведениям и в большинстве являющимися частной собственностью, при отборе например, как проверка рекомендаций или заполнение анкеты (часто именуемый профессиональным тестированием).

Далее на усмотрение (зависит от уровня должности и специфики работы) может быть выбран один из так называемых необязательных методов оценки, например:

- центр оценки (assessment centre);
- написание эссе;
- психологическое тестирование.

Сравнительные характеристики методов отбора персонала представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Сравнительные характеристики методов отбора

Метод отбора	«ЗА»	«ПРОТИВ»
Тесты способностей	Позволяют успешно прогнозировать эффективность работы в широком спектре видов в администрировании	Их использование может вызвать негативный отклик Тесты в разработке и администрировании
Квалификационные тесты	Квалификационные тесты имеют относительно высокую валидность Легки и негативный отклик, чем тесты способностей и письменные тесты на проверку знаний	Письменные тесты на знание работы могут вызывать негативный отклик могут быть дорогими в разработке и администрировании
Биографические опросники	Легкое и недорогое администрирование Присутствуют определенные свидетельства	Возможны опасения относительно конфиденциальности

	валидности Может помочь уменьшить негативный отклик, тестами и процедурами	Возможно получение ложной информации (информацию необходимо проверять)
Интервью с работодателем	Структурированные интервью, основанные на анализе Позволяет уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами	Структурированные интервью обычно имеют нужные показатели валидности Для того, результаты, интервьюер должен обладать отличными навыками проведения интервью (
Личностные опросники	Обычно не вызывают негативного отклика Некоторые из них обладают предсказательной силой в отношении Могут уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами и процедурами Легки и недороги в администрировании	Нужно различать клинические и профессионально ориентированные опросники Возможно получение социально только в составе батареи методик)
Требования к образованию и опыту	Могут использоваться применительно к техническим и профессиональным и некомпетентных кандидатов	В ряде случаев трудно продемонстрировать необходимость образования данной должности
Тесты на честность	Обычно не вызывает негативного отклика	Проблема конфиденциальности: можно использовать только в Может требоваться специальная подготовка для администрирования и интерпретации тестовых баллов
Проверка рекомендаций и характеристик	Могут использоваться для проверки информации, Способствует предоставлению кандидатами более точной информации	Отзывы почти всегда положительны; они дифференцировать хороших и плохих работников
Центры оценки	Позволяет успешно оценивать эффективность работы или обучения, Целостный подход к оценке персонала Проверка рекомендаций и характеристик	Дорогие в разработке и администрировании Требуется специальный тренинг для ассессоров

В целом можно сказать, что для каждой организации процесс подбора и отбора будет организаций, работающих в данной сфере. Так же практически сложно выделить особенности для каждой организации, не зависимо от сферы деятельности. Специфика деятельности накладывает определенные ограничения и требования на сотрудника, однако не влияет на процесс подбора и отбора.

Одним из управления персоналом является найм новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Найм осуществляется:

- при создании фирмы;
- при замене работников, уволившихся из фирмы.

Изучение рынка труда – это первый этап найма работников. Изучение

рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;
- оплата в конкурирующих фирмах;
- информация о фирмах, по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи для необходимых фирме работников. Фирма может конкурировать на рынке труда, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и:

- более привлекательное место и время работы;
- удобные возможности;
- дополнительные социальные услуги и т. п.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуется работники?».

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот этап введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом [16; с.99].

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частные сверхурочные

работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные методы использования временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, временных работников, но в этом случае работники не являются временными.

При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем.

Первая из них, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение, чем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении. Помимо усилий конкурентов, которые готовы использовать приемы экономического и научно-технического шпионажа для получения необходимой информации, в настоящее время серьезную опасность представляют источники своих доходов, проводят активный поиск возможностей внедрения в успешно работающие организации для захвата там в свою пользу собственности высокорентабельных организаций.

Оценка уровня криминализации кандидатов – достаточно сложная задача. Для ее решения необходимо, чтобы работник соответствующей кадровой службы организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина. В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем собеседования, но и владением современными методами психолого-криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все это

требует от работника кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки [6; с.25].

Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности.

Выводы по главе 1.

Отбор и найм сотрудников является сложным процессом, от которого в значительной степени зависит благосостояние предприятия и перспективы ее развития. Поэтому кадров и в выборе методов, а также инструментов следует рассматривать ее как составным элементом общей системы функционирования предприятия. Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору, отбору и найму персонала являются:

- четкое формулирование целей, стоящих перед организацией (подразделением);
- разработка эффективной организационной структуры управления, высокий уровень взаимодействия разных подразделений, способствующий достижению этих целей;
- заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования, целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий такой подход к подбору и отбору кадров, который четко увязан с целями и стратегией компании.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ЗАО «АВИДА»

2.1. Организационно – экономическая характеристика ЗАО «АВИДА»

Молочный комбинат «Авида» является ведущим предприятием молочной промышленности Белгородской области. Продукция комбината широко торговых сетях существующих на рынках Курской, Белгородской, Воронежской областей.

В настоящее время комбинат выпускает продукцию под брендом «Авида». Ассортимент продукции молоко, пастеризованное молоко и весь спектр кисломолочной продукции, а также сыры плавленые, мягкие и т. д.

Контактная информация ЗАО «Молочный комбинат «Авида»:

Россия, 309504, Белгородская обл., г. Старый Оскол, Промкомзона (район авторынка).

Тел: (4725) 42-93-84, (факс) 42-95-14.

Ассортимент продукции: Молоко пастеризованное, Молоко стерилизованное, Молочные коктейли, Йогурты, Творожок, Кисломолочные продукты, Кефир, Ряженка, Снежок.

Молочный Комбинат «Авида» на рынке молочных продуктов с 1997 г. - это экономически с торговой маркой «Авида» пользуется спросом у потребителя, отвечает всем нормативным требованиям (ГОСТ Р, ХАССП, ИСО) и поставляется во все регионы России.

ЗАО Молочный Комбинат «Авида» производит более 80-ти в том числе масло Крестьянское 72,5% ГОСТ Р, молоко сухое цельное 25% ГОСТ Р.

С 2006 года молочный комбинат «Авида» принимает участие во всероссийской программе «Школьное молоко».

Одним из ведущих направлений деятельности молочного комбината является производство (длительного срока хранения – 6 месяцев) высокого качества. В частности молоко» 1,5%; 2,5%; 3,2%; 5,5%; сливки

стерилизованные 10%; 20%; коктейль молочный стерилизованный «Авишка» 1,5% продукция сертифицирована и соответствует требованиям российских и международных стандартов.

Компания гарантируем бесперебойные поставки товара; предоставление цены на высококачественную продукцию.

«Авида» - предприятие замкнутого цикла. Всё начинается с производства и поголовья коров, а заканчивается - получением молочных продуктов из натурального сырья высокого качества.

Структура холдинга «Авида».

Молочный комбинат:

- производственная мощность 300 тонн молока в сутки
- более 60-ти продукции
- выпуск готовой продукции - более 90 000 тонн в год.

В настоящее время ассортимент выпускаемой продукции под торговой маркой «Авида» торговых центрах не только на территории Белгородской области, но и в Центральном Черноземье, г. Москва, г. Санкт-Петербург, г. Ростов и др.

Продукция комбината представлена в федеральных и региональных сетях Корпорация», «Европа», «Перекресток», «Пятерочка», «Карусель», Магнит», «Ашан», «Лента», «Метро».

На сегодняшний день «Молочный комбинат «Авида» получает сырье с 6 животноводческих том числе 9 000 коров. Ежегодно производится 200-220 тонн молока высшего сорта, на комбинат «Авида».

Благодаря чистоте входящего сырья, современным технологиям производства, стерильности «Авида» - натуральная и сохраняет свои первоначальные качества.

Основные показатели все основные показатели деятельности, кроме показателей рентабельности, которые уменьшилась.

Конечный результат деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

- чистая прибыль, году, или на 7,41%.

Среднегодовая стоимость собственного капитала за последний год выросла на структуры баланса в сторону увеличения веса оборотных активов.

На протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно высокие показатели рентабельности продаж и собственного капитала.

Таким образом, в целом основные показатели деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» хорошими. Предприятие прибыльное и наращивает объем своей деятельности.

Чтобы быть рентабельным, эффективности во всех сферах – технологии, администрировании, и т.д. для того, чтобы снизить затраты на сырье, техобслуживание, персонал и работе распределительной системы. Факторы успеха должны определенных действий и мероприятий. Обычный способ определить, какие действия– разработка стратегий, учитывающих факторы достижения успеха.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ЗАО «Молочный комбинат «Авида»

Для ЗАО «Молочный комбинат «Авида» характерна линейная организационная структура руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Структурная схема ЗАО «Молочный комбинат «Авида» включает в себя 4-5 уровней и множество звеньев.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в ЗАО «Молочный комбинат, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения

квалификации и переподготовки.

По структурной схеме кадров и других отделов предприятия. Работу службы непосредственно координирует начальник отдела.

Использование персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» регламентируется:

1. Уставом предприятия;
2. Должностными инструкциями;
3. Положением о службе персонала;
- 3.1. Положениями о подразделениях;
4. Трудовым договором;
5. Договором о материальной ответственности.

К основным задачам отдела кадров можно отнести следующие:

- 1) создание задачами, стоящими перед ЗАО «Молочный комбинат «Авида»;
- 2) осуществление мероприятий по подбору, перемещению, увольнению работников;
- 3) организация мероприятий по обучению, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников организации;
- 4) аттестация работников;
- 5) обеспечение;
- 6) формирование установленной отчетности по предмету деятельности отдела;

Для выполнения функций и реализации прав кадровая служба ЗАО «Молочный комбинат «Авида» взаимодействует:

- со всеми структурными кадровым вопросам;
- с юридическим отделом – для получения информации об изменениях в действующем законодательстве и правового обеспечения при подготовке кадровых документов;

-с бухгалтерией – по вопросам оплаты труда, а также для предоставления копий приказов, переводе, отпуске, командировании, поощрении, привлечении к материальной ответственности;

Использование персонала в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» направлено на процесс, эффективно использовать производственные и другие площади, оборудование и персонал ЗАО «Молочный комбинат «Авида» и на этой основе обеспечивать высокий уровень обслуживания населения.

Одной из важнейших задач кадровой и организационной работы в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» сейчас является сохранение традиционно компании кадрами. Принятие любого управленческого решения немислимо и сбалансированного анализа.

На предприятии на 1 января следующего года ежегодно составляется штатное утверждает генеральный директор ЗАО «Молочный комбинат «Авида». В нем указывается, число штатных единиц, должностной оклад, всего в месяц.

Органами управления являются:

1. Общее собрание акционеров;
2. Совет директоров;
3. Генеральный директор.

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью является ревизионная комиссия.

Совет директоров и ревизионная комиссия избираются общим собранием Положениями об общем собрании акционеров, Совете директоров.

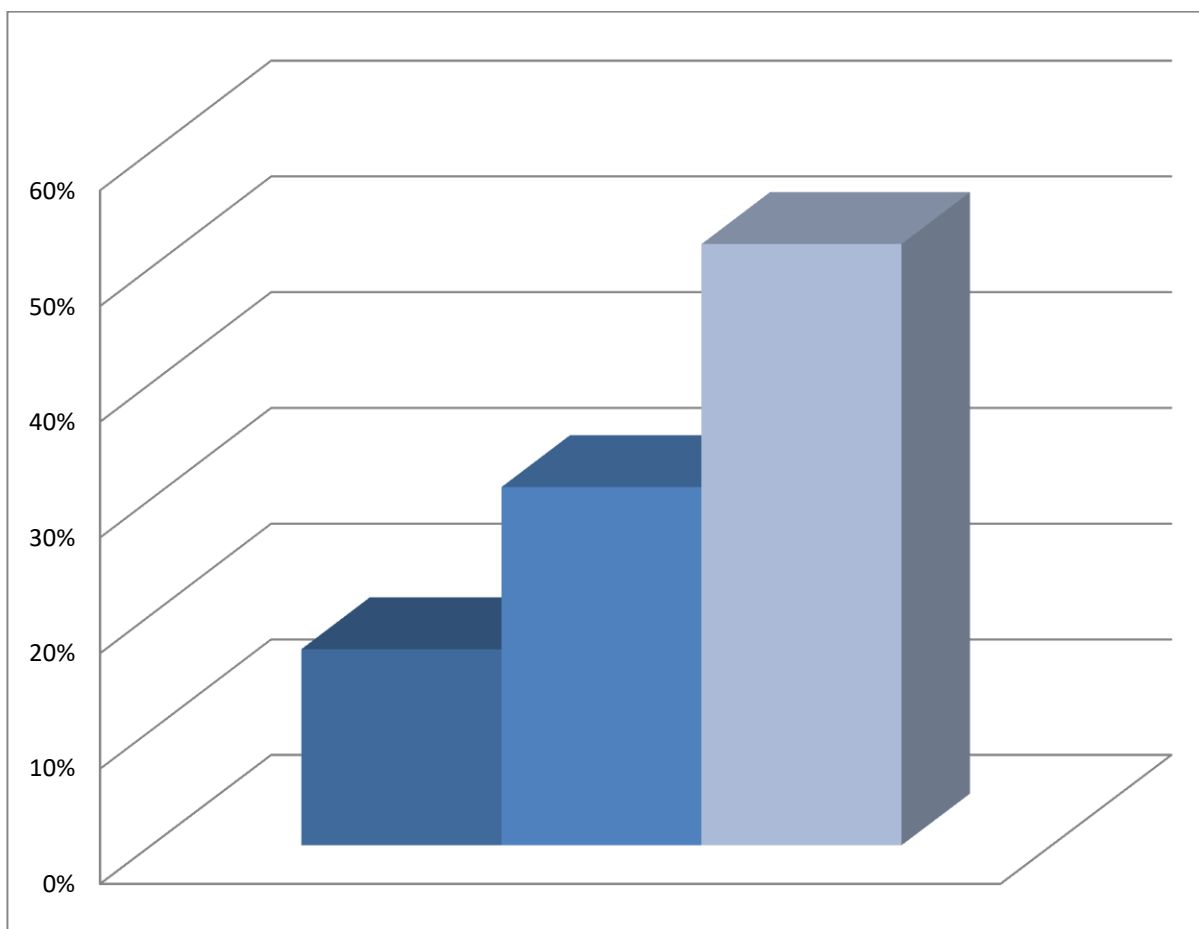
Заместители генерального директора и главный бухгалтер утверждаются Председателем по представлению директора общества.

Права и обязанности, им с Обществом. Договор от имени Общества подписывается председателем Совета директоров.

Достижение целей организаций, предполагает совместную работу сотрудников данной организации, этого взаимодействия установление порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры.

Проведём анализ количественного кадров в ЗАО «Молочный комбинат «Авида» и дадим предприятия.

Наглядно структура персонала ЗАО «Молочный комбинат «Авида» на конец 2015 года представлена на рис. 2.1.



Квалифицированный уровень возраста, образования и опыта работы. Поэтому в процессе количественного рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту, образованию и опыту.

Анализ продолжает увеличиваться за счёт сокращения доли группы 20-29 и 50-55 летних рабочих кадров. Кроме этого, значительно увеличивается доля группы работников.

В дальнейшем это может положительно сказаться на эффективности работы предприятия, степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы. Но с другой стороны, предприятия, тем больше новых идей и предложений.

Возрастная структура персонала ЗАО «МК «Авида» на конец 2016 года представлена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Возрастная структура персонала ЗАО «Авида»

Теперь проанализируем состав рабочей силы предприятия по опыту работы (рис. 2.3).

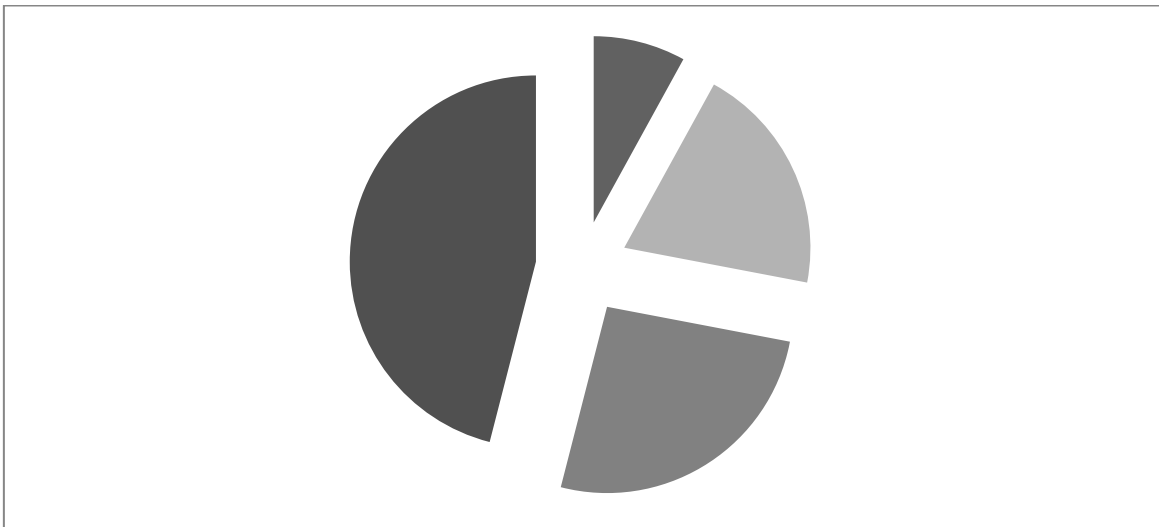


Рис. 2.3. Характеристика персонала ЗАО «МК «Авида» по опыту работы

Из рисунка видно, что большинство сотрудников имеют опыт работы более 10 лет имеют опыт работы от 5 до 10 лет, – менее 5 лет. И только имеют опыта вообще. Данный факт говорит о персонала на предприятии, и в то же время наглядно подтверждает отсутствие обновления кадрового состава.

Существует взаимосвязь образования и текучести рабочих кадров. Наблюдается тенденция уровня общего образования изменяются мотивы текучести рабочих кадров.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и анализируем динамику следующих показателей:

- коэффициент оборота по приёму (K_{np}):

$$K_{np} = \frac{\text{количество}_\text{принятых}_\text{на}_\text{работу}_\text{работников}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{работников}};$$

- коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество}_\text{уволившихся}_\text{работников}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{работников}};$$

Характеристика движения рабочих кадров по коэффициентам оборота не раскрывает, которая характеризует уровень организации труда и быта рабочих кадров предприятия. Она характеризуется коэффициентом текучести (K_{mk}):

$$K_{mk} = \frac{\text{Количество}_\text{уволившихся}_\text{работников} \\ \text{по}_\text{собственному}_\text{желанию}_\text{за} \\ \text{нарушение}_\text{дисциплины}}{\text{среднесписочная}_\text{численность}_\text{работников}};$$

Кадры являются наиболее подвижной частью производительных сил. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления.

В результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников состав постоянно меняется. Это изменение называют оборотом кадров.

Общий внутрифирменный оборот работников определяется коэффициентом, работников, принимавших участие во внутрифирменном движении независимо от числа измененных позиций.

Коэффициент из таблицы, с каждым годом этот показатель увеличивается. Это может плохо сказаться на дальнейшей деятельности предприятия, так как текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру.

Производительность труда одного рабочего определяется как отношение произведенного объема продукции в денежных единицах к численности рабочих.

Как следует из проведенного анализа, в выручки от продажи продукции составил 17,33%, а прирост производительности труда -

в труда выросла, а среднесписочная численность рабочих увеличилась, то произошло относительное высвобождение числа рабочих. Наоборот, в 2016 г. относительно 2015 г. произошло дополнительное привлечение числа рабочих.

Как видно из приведенной таблицы частью социальной программы компании является материальное поощрение работников.

Анализ деятельности ЗАО «Молочный комбинат «Авида» показал, что планированию человеческих ресурсов на предприятии уделяется внимание. Ежемесячно для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Данное планирование скорее можно назвать оперативным, поскольку составление стратегических планов по определению как качественной, так и количественной потребности в кадрах не производится.

2.3. Анализ актуальной системы отбора и найма персонала ЗАО «Авида»

Основная цель системы отбора и найма персонала в ЗАО «Авида» состоит в пополнении предприятия высококвалифицированным персоналом.

Система найма персонала, используемая в ЗАО «Авида», представлена на рисунке 2.4.

Система организации, соблюдении взаимовлияния и взаимодействия. Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу предприятия ЗАО «Авида» являются жесткими, стандартными и сквозными, вне зависимости от того, где производится поиск и отбор.

Стандарты собеседования, профессионального и личностного тестирования, оформления. Это связано с необходимостью в высококвалифицированном персонале для дальнейшего роста и развития предприятия.

Анализ работы

Разработка:

1. Требований к должности (образование, знания, навыки, опыт работы, личностные качества);
2. Условий найма;
3. Должностных инструкций



Рис. 2.4. Система найма персонала ЗАО «Авида»

Отбор кадров на предприятии ЗАО «Авида» осуществляется работниками отдела учета и работы с персоналом (менеджеры по управлению персоналом). На, учета деловых и личностных характеристик.

Цель: получить необходимую и достаточную информацию о кандидате и принять решение о решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателей самым общим критериям (возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы т.д.);
- формирование и организация группы соискателей (назначение времени собеседования, передача и прием первичной информации).

При этом учитываются результаты работы на предыдущих этапах (критерии отбора, требования к должности и пр.).

Полученные данные заносятся в лист телефонного интервью. На их основе складывается о соискателе и принимается решение о приглашении его на собеседование.

Ответственные: сотрудник отдела учета и работы с персоналом (выявляет соответствие отбора, которые были разработаны на предыдущих этапах); если телефонные звонки принимает назначенный человек, то он ведет тщательное заполнение листа телефонного интервью.

При этом следует отметить, что в ЗАО «Авида» отводится достаточно времени для беседы с каждым утомительное занятие, и встреча в один день с более чем шестью кандидатами может означать, что руководство не сумеет всех справедливо оценить.

На каждом этапе отбора отделом учета и работы с персоналом отслеживается и анализируется руководителем предприятия эффективность выбранных методов и форм отбора и в случае необходимости вносятся дополнения и коррективы с целью создания максимально эффективной системы найма персонала.

Работа по отбору, изучению и подбору персонала происходит с методической помощью и под предприятия ЗАО «Авида», вплоть до согласования найма и перемещения персонала по всем позициям без исключения.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- выявление соответствия соискателя критериям соответствия должности (требования к должности), пригодности на данную вакансию;
- формирование группы соискателей соответствующих квалификационным экспертной оценки знаний и навыков, изучения личностных характеристик.

Данные задачи решаются путем:

- заполнения соискателем внутрифирменной анкеты;

- проведения структурированного интервью и наблюдения (диагностируются мотивационные характеристики, эрудиция, внешние данные, уверенность, реакция, представления о будущей работе и сотрудниках, ожидания, необходимые навыки и т. п.);

- определения соискателей, наиболее подходящих под разработанные на предыдущих этапах критерии;

- сбор и изучение независимой информации о кандидате службой ЭБ (проверка рекомендаций по прежним по месту жительства, проверка информации на предмет лояльности кандидата к предприятию и т.п.).

На данном этапе производится изучение и сличение требований, предъявляемых к кандидату, для данной должности и результатов анкетирования кандидатов на должность.

С целью совершенствования системы найма и отбора персонала на ЗАО «МК «Авида» проводится диагностика системы найма и отбора персонала.

Для предприятия очень важно, чтобы подобранный персонал соответствовал критериям, которые оно выделяет. Ранее мы рассматривали основные кадровые дела, делая акцент. Для этого был проведен опрос среди работников отдела персонала, в том числе и руководителей. Им было предложено перечислить те качества будущего сотрудника, которые, по их мнению непосредственно влияют на эффективную работу всего коллектива, а так же функционирование организации в целом. В опросе приняло участие 5 респондентов.

Из результатов опроса видно, что ни один из опрошенных не назвал всех качеств, предъявляемых организацией будущим сотрудникам. Акцент делается в основном не менее важны для работы в коллективе, успешной адаптации и продвижения по карьерной лестнице.

Так же эффективность системы найма и отбора персонала оценивалась с помощью опросника отдела кадров был предложен список вопросов, которые характеризуют некоторые этапы найма и отбора персонала. Анализ

результатов показал, что система отбора в ЗАО «Авида» оценивается как «хорошо». Дело в том, что одним из основных показателей эффективности процесса поиска и отбора обязанностей или их приходится доучивать и переучивать? К примеру, если процесс отбора дополняется тестированием, через которое должны пройти все поступающие в организацию и это тестирование выявить лучших кандидатов, а не потому что «так делалось всегда», то это работа ориентирована на результат.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть показателем, позволяющих оценить качество действующей в организации отбора кадров и характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- Число ошибок (неверно отобранных, уволенных, уволившихся) кандидатов к числу всех обучающихся для новых работников
- Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- Уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, опоздания, отсутствия на рабочем месте, не согласованные с руководством и т.д.);
- Уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- Частота поломок среди новых работников;
- Количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников [14, с. 45].

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся.

Существует методика службы персонала. Одним из показателей эффективности службы персонала является удовлетворенность своей работой сотрудников организации. Показатель удовлетворенности – число

удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах от общего количества работников компании. Определяется по результатам анкетирования или опроса. последние 6 месяцев, чтобы оценить их удовлетворенность своей работой. В опросе участвовало 20 респондентов.

удовл	1	2	3	4	5	6		8		12		14		16				10
неудовл							7		11		16		15		17	18	19	

По результатам опроса видно, что овлетворенности равен 65%. Это говорит о том, что работа отдела кадров эффективна не на все 100%.

На основании проведенного ряд недостатков в процессах найма и отбора персонала и расстановке по рабочим местам.

1. На предприятии ЗАО «Авида» недостаточно используется внутренний резерв.

2. На предприятии недостаточно используется и услуги служб, имеющих выход на широкий данной работе кандидатов.

3. В отдел маркетинга необходимы специалисты хорошо знающие ассортимент продукции и образование.

4. Недостаточное внимание уделяется работе со студентами.

5. Высокая текучесть персонала – большая проблема для предприятия ЗАО «Авида». главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов.

6. Чрезмерная длительность принятия решения – принятие итогового в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Данный перечень недостатков требует совершенствования существующей системы отбора и найма персонала ЗАО «Авида».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ЗАО «МОЛОЧНЫЙ КОМБИНАТ «АВИДА»

3.1 Проект совершенствования системы отбора и найма персонала

В предыдущей главе на основании исследования системы отбора и найма персонала ЗАО «МК «Авида» был выявлен ряд проблем, которые требуют решения в целях совершенствования кадровой работы предприятия.

1. На предприятии ЗАО «Авида» внутренний резерв.
2. Недостаточно используется услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в работе кандидатов.
3. В отдел специалисты хорошо знающие ассортимент продукции и имеющие техническое образование.
4. Недостаточное внимание уделяется работе со студентами.
5. Высокая текучесть персонала – «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов.
6. Чрезмерная длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем.

1. Проблему недостаточного использования внутреннего резерва предприятия ЗАО «Авида», можно решить, уделив внимание повышению уже работающих кадров на предприятии.

Предлагается должности с использованием процедуры внутреннего конкурса, либо из внутреннего отбора сотрудников соответствующих требованиям к должности, имеющих положительные результаты деятельности.

Информирование о таких вакансиях разместить в виде объявления на информационной доске предприятия, доступной каждому работнику или объявить на общем собрании квалификационные требования к кандидату на вакансию. Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления.

2. На предприятии ЗАО «Авида» недостаточно используется услуги служб, имеющих выход заинтересованных в работе кандидатов.

Таким образом, при подборе персонала из внешних источников, необходимо пользоваться время на беседу с кандидатами, явно несоответствующими предъявляемым требованиям, и отбор кандидатов является более целевым.

3. В отдел маркетинга необходимы специалисты хорошо знающие ассортимент продукции и имеющие высшее образование. Поэтому, предлагается делать предпоследнего семестра, заключить договор с учебными заведениями на прохождение производственной практики

Методы работы со студентами:

- возможное материальное стимулирование лучших студентов для сотрудничества с предприятием ЗАО «Авида»;
- предоставление на предприятии ЗАО «Авида»;
- предложение тем дипломных проектов, в разработке которых заинтересованно предприятие ЗАО «Авида»;
- проведение конкурса среди студентов для найма на вакантную должность.

4. Так как необходимо соответствие личных качеств кандидата требованиям к должности,. Наличие на предприятии ЗАО «Авида» психолога также облегчает разрешение при производственном процессе.

5. При отборе кадров и их расстановке можно использовать практические методы установления степени отдельных поручений, временного замещения должности, стажировки и пр.

6. На предприятии ЗАО «Авида» необходимо выработать единый стандарт отбора персонала.

Имеется ЗАО «Авида». Это – не портрет «идеального кандидата вообще», а именно – подходящего для данного предприятия.

Единый стандарт отбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал управляемыми и прогнозируемыми.

7. Доведение стандарта отбора и найма персонала до руководителей.

Воспитание у» сотрудников по принципу «кому надо – приживётся, а если нет – так мы новых найдем».

8. Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам.

То есть, должно быть чётко решено и отработано на практике, во сколько этапов происходит кто конкретно принимает на конкретные позиции, в каких случаях решение принимается единолично, в каких – коллегиально.

На предприятии ЗАО «Авида» должны быть продуманы варианты действия в ситуациях, дней. Здесь разумнее назначить достаточно авторитетного «замещающего», чем откладывать принятие решение до возвращения уполномоченного лица.

Оптимальный процесс принятия решения по кандидатам (не затянутый и не поспешный).

Ожидания в течение более двух недель по рядовым позициям и позициям среднего уровня нецелесообразны. Все промежуточные решения на всех этапах, принятых на лжны быть приняты не (причём это – максимум) с момента первого собеседования кандидата. Если сроки могут быть меньше (без ущерба для качества принятого решения), то это оптимально.

Таким образом, чем более принятия решения по кандидатам на предприятии ЗАО «Авида», тем больше затраты и потери.

9. Качественное информирование принимаемых на предприятие ЗАО «Авида» кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором им – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Лучше оставить о предприятии просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к работе, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, организация медленно, но верно теряет свою репутацию.

10. Планирование потребностей в персонале заранее.

Если новый сотрудник нужен в связи с увольнением прежнего, то, как правило, есть около две недели. Разумеется, здесь могут быть (и бывают) различные неожиданности, но случаи «аврального» отбора в связи с увольнением старого специалиста должны быть минимальны.

Ситуации такого рода можно смягчить за счёт правильного формирования кадрового резерва и внедрения принципа взаимозаменяемости сотрудников на тех участках работы, где это вообще возможно.

Все потребности в новых сотрудниках, связанные с развитием предприятия ЗАО «Авида» в конце концов, грамотная кадровая политика – одно из условий качественного развития организации. Торопливый и поспешный отбор новых направлений порой ставит под удар само это развитие.

Естественно, изменения кадровой политики не должны завершаться лишь этапом отбора.

Однако даже коррекция только рекрутингового этапа обычно сильно корректирует и стабилизирует ситуацию с текучестью кадров на предприятии ЗАО «Авида».

12. Оценка уровня тщательно скрываемых сведений) и при необходимости организовал сбор информации, объективно характеризующей кандидата как законопослушного гражданина.

В связи с этим работник кадровой службы должен отличаться не только высоким уровнем методами психолого-криминалистического тестирования, для чего необходимо взаимодействие с правоохранительными и другими административными органами. Все кадровых служб определенного уровня психологической и профессиональной подготовки.

Для решения данных задач требуется разработка проекта по совершенствованию системы отбора и найма персонала.

Для реализации данного проекта что в реализации проекта примут участие директор, начальник отдела кадров, бухгалтер.

В целях решения задач планирования персонала необходимым видится создание комиссии по планированию персонала. В данную комиссию должны войти не только работники службы по управлению персоналом, но и руководители структурных подразделений, которые в большей степени могут повлиять на процессы планирования персонала ЗАО «Авида».

Разработка стандарта отбора и найма персонала требует наиболее тщательной разработки. Данный стандарт должен включать:

- объявления о вакансиях в печатные СМИ;
- анализ базы данных;
- обращение в службу занятости;
- размещение объявления о вакансиях на специализированных сайтах в интернете.

В рамках необходимо осуществлять целевое информационное сопровождение.

Стандарт отбора и найма персонала должен содержать как минимум три этапа, которые представлены ниже.

Оценка соответствия формальным признакам и экспертиза профессиональных компетенций.

Методы отбора:

-Анкета;

-Резюме;

-Видеопрезентация.

Оценка профессиональных и личностных компетенций.

-Тестирование.

Этап 3. Завершающий отбор.

Экспертиза профессиональных компетенций.

Методы отбора: тестирования претендентов на вакантные должности, для оптимизации проведения отбора персонала и обработки данных целесообразно на вакантные должности. Предлагается автоматизировать процесс отбора персонала и создание на базе программного структурирует процесс набора персонала, хранит резюме и видео анкеты знает, когда кандидат был впервые заведен, на какие вакансии он претендовал ранее, через какие шаги и когда он прошел, почему было отказано в работе, мнение коллег о кандидате и т.д.

На основании маршрутного, ответственных за различные виды работ, которые входят в проект по совершенствованию системы отбора и найма персонала ЗАО «Молочный комбинат «Авида».

Анализ плана – графика проекта показал, что основная масса мероприятий проекта будет осуществляться в рамках должностных обязанностей назначенных

могут возникнуть риск связанный с загруженностью линейных руководителей вследствие участие в оценке). В целях нейтрализации данного риска возможно периодически привлекать к оценке кандидатов ведущих работников в случае занятости руководителя.

3.2 Социально-экономическая эффективность

Обосновать прогнозную эффективность представленного проекта можно с помощью оценки затрат, которые несет предприятие на найм персонала

Прибыль ЗАО «Авида системы отбора и найма персонала» вполне допустима для предприятия и в большей степени все мероприятия проекта носят управленческий и организационный характер.

Общие затраты на комплексной программы качественного набора персонала может привести к повышению до 1,0% (по экспертной оценке) прибыли предприятия.

Годовой экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между дополнительной прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Данный результат свидетельствует, что представленный проект является прибыльным и рентабельным для ЗАО «Авида». Увеличение прибыли организации будет происходить за счет набора более квалифицированных кадров.

Основными -повышение мотивационных стимулов работника к высокопроизводительному труду;

-построение карьеры работников или повышение квалификации;

-обеспечение организации в соответствии с индивидуальными способностями, знаниями и характеристик по профессии или должности;

-обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре работников определенной квалификации, определенной единым тарифно-квалификационным справочником профессий, должностей и работ;

-повышение заработной платы персонала;

- снижение интенсивности труда менеджера по персоналу;
- улучшение высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Внедрение мероприятий по на обработку документации при наборе персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Найм и отбор сотрудников является сложным процессом, от которого в значительной степени зависит благосостояние предприятия и перспективы ее развития. рассматривать ее как сложную систему, которая является составным элементом общей системы функционирования предприятия.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору, отбору и найму персонала являются:

- четкое перед организацией (подразделением);
- разработка эффективной организационной структуры управления, которая высокий уровень взаимодействия разных подразделений, способствующий достижению этих целей;
- заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования,— это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий такой подход к подбору и отбору кадров, который четко увязан с целями и стратегией компании.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, что бы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, что бы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Таким образом, можно обозначить следующие задачи в рамках проблемы отбора персонала:

Усовершенствование процедур собеседования. Наполнение конкретным содержанием технологии собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня.

Отработка правил описания результатов собеседования и представления заключений.

Разработка пакетов тестовых заданий для отбора персонала на конкретные уровни.

Следует учитывать, что набор средств сбора информации о кандидатах будет зависеть от того на какую должность ведется отбор и от количества необходимых сотрудников.

В итоге можно сказать, что основными предпосылками, определяющими, отбору и найму персонала являются:

- четкое формулирование целей, стоящих перед организацией (подразделением);

- разработка эффективной организационной структуры управления, которая высокий уровень взаимодействия разных подразделений, способствующий достижению этих целей;

- заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования, планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий такой подход к подбору и отбору кадров, который четко увязан с целями и стратегией компании.

Молочный комбинат «Авида» является ведущим предприятием молочной промышленности Белгородской области. Продукция комбината широко представлена во всех крупных торговых сетях существующих на рынках Курской, областей.

Ассортимент продукции включает в себя стерилизованное молоко, пастеризованное молоко и весь спектр кисломолочной продукции, а также сыры плавленые, мягкие и т. д. на изменение структуры баланса в сторону увеличения веса оборотных активов. На протяжении всего анализируемого периода у предприятия достаточно высокие показатели рентабельности продаж и собственного капитала. Предприятие прибыльное и наращивает объем своей деятельности.

Численность производственного отдела ЗАО «МК «Авида» составляет

проведенного исследования можно выделить ряд недостатков в процессах найма и отбора персонала и расстановке по рабочим местам.

1. На используется внутренний резерв.
2. Недостаточно используется услуги служб, имеющих выход на широкий круг кандидатов.
3. В отдел маркетинга необходимы специалисты хорошо знающие ассортимент продукции и имеющие техническое образование.
4. Недостаточное внимание уделяется работе со студентами.
5. Высокая текучесть персонала – большая проблема для предприятия ЗАО «Авида». Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует факторов.
6. Чрезмерная длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель.

На основании исследования системы отбора и найма персонала ЗАО «МК «Авида» был выявлен ряд проблем:

1. На предприятии ЗАО «Авида» недостаточно используется внутренний кадровый резерв работе кандидатов.
3. В отдел маркетинга необходимы специалисты хорошо знающие ассортимент продукции и имеющие техническое образование.
4. Недостаточное внимание уделяется работе со студентами.
5. Высокая текучесть персонала – большая проблема для предприятия ЗАО «Авида». Обычно причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов.
6. Чрезмерная длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Для совершенствования системы отбора и найма персонала предложено:

- планирование потребности в персонале;
- разработка стандарта отбора и найма персонала;

- доработка системы адаптации персонала;
- заключение заведениями на прохождение производственной практики;
- работа с кадровым резервом;

В ходе разработки проекта составлены маршрутный график и план график внедрения проекта с указанием стоимости мероприятий и ответственных за их реализацию.

Данный результат свидетельствует, что представленный проект является для ЗАО «Авида». Увеличение прибыли организации будет происходить за счет набора более квалифицированных кадров.

Основными видами социальных результатов проекта по совершенствованию качественного набора персонала являются:

- построение карьеры работников или повышение квалификации;
- обеспечение реализации трудового потенциала работников организации в соответствии с умениями, требованиями квалификационных характеристик по профессии или должности;
- обеспечение набора персонала, способного адаптироваться к корпоративной культуре организации и соответствия содержания труда работников определенной квалификационным справочником профессий, должностей и работ;
- повышение заработной платы персонала;
- снижение интенсивности труда менеджера по персоналу;
- возможность снижения негативных последствий высвобождения работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Внедрение обеспечит: сокращение затрат времени на обработку документации при наборе персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев, А.А. Введение в управление персоналом [Текст] / А.А. Андреев. – М.: Логос, 2014. – С.13.
2. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента [Текст] / А.Ф. Андреев. – М.: «Юрайт», 2012. – С.354
3. Баженова, Т.Е. Создание системы управления персоналом [Текст] / Т.Е. Баженова. – СПб.: Питер, 2011. – С.29-30.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – С.407
5. Веснин, Н.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / Н.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – С.548
6. Винницкий, Ю.А. Персонал организации [Текст] / Ю.А. Винницкий. – СПб.: Питер, 2010. – С.75-76.
7. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Юнитс, 2010. – С.238
8. Диана, М.Н. Кадры современных организаций [Текст] / М.Н. Диана. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – С.549
9. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия [Текст] / Е.Ф. Жуков. – М.: ЮНИТИ, 2014. – С.288
10. Журавлев, П.В. Персонал. Словарь понятий и определений [Текст] / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2011. – С.318
11. Ибрагимов, И.М. Построение системы управления персоналом [Текст] / И.М. Ибрагимов. – М.: Академия, 2010. – С.67.
12. Козлова, О.М. Управление кадрами [Текст] / О.М. Козлова. – М.: Эксмо, 2010. – С.97.
13. Ларичева, Е.А. Стратегия управления трудом [Текст] / Е.А. Ларичева. – М.: Знак, 2010. – 98с.
14. Липатов, С.А. Кадровый потенциал организации [Текст] / С.А. Липатов

/ . – СПб.: Питер, 2011. – 165с.

15. Магура, М.И. Современные персонал – технологии [Текст] / М.И. Магура. – СПб.: Питер, 2015. – 123с.

16. Магура, М.И. Трудовой потенциал: формирование и использование [Текст] / М.И. Магура. – СПб.: Питер, 2015. – 136с.

17. Макеева, В.Г. Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика [Текст] / В.Г. Макеева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 217с.

18. Масютин, С.А. Эффективное использование трудового потенциала [Текст] / С.А. Масютин. – М.: ООО «Финстатинформ», 2014. – 281с.

19. Мильнер, С.К. Кадровый потенциал [Текст] / С.К. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 480 с.

20. Михайлов, Я.В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент [Текст] / Я.В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН, 2011. – 372 с.

21. Моргунов, Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.В. Моргунов. – М.: 2015. – С.339

22. Моторин, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Моторин. – СПб.: Питер, 2014. – 126с.

23. Мясоедов, С.П. Кадровый потенциал [Текст] / С.П. Мясоедов. – М.: Дело, 2016. – 232 с.

24. Никифорова, М.А. Стратегия управления персоналом [Текст] / М.А. Никифорова. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 120с.

25. Никишина, Т.А. Развитие кадрового потенциала [Текст] / Т.А. Никишина. – М.: Буква, 2014. – 96с.

26. Никишина Т.А. Технологии управления персоналом [Текст] / Т.А. Никишина. – М.: Информатика и образование, 2010. – С.68-69.

27. Нифантьев Э.Г. Потенциал сотрудников организации и его развитие [Текст] / Э.Г. Нифантьев. – М.: Знак, 2015. – 129с.

28. Новиков С.П. Управление персоналом [Текст] / С.П. Новиков. – М.: Дрофа, 2013. – 98с.

29. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности. [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2014. – С.215
30. Павлова Н.Н. Трудовой потенциал компании [Текст] / Н.Н. Павлова. – М.: ИНФРА – М, 2015.– 79с.
31. Падерина Е.В. Управление персоналом и кадровый потенциал[Текст] / Е.В. Падерина. – СПб.: Питер, 2010. – 128с.
32. Панкова Е.В. Кадровый потенциал [Текст] / Е.В. Панкова. – М.: Буква, 2014. – 73с.
33. Переверзев С.И. Кадровый потенциал и эффективность [Текст] / С.И. Переверзев. – М.: Эксмо, 2013.– 89с.
34. Петрова В.С. управление персоналом [Текст] / В.С. Петрова. – М.: Народное образование, 2015.– 159с.
35. Петрова Е.К. Роль кадрового потенциала в успехе организации [Текст] / Е.К. Петрова . – СПб.: Питер, 2014. – 110с.
36. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия [Текст] / Н.В. Пошерстник. – СПб.: Герда, 2012. – С.296
37. Причина О.С. Кадровый потенциал [Текст] / О.С. Причина. – Ставрополь: Сигма, 2012. – 205с.
38. Пронина Н.А. Менеджмент [Текст] / Н.А. Пронина. – М.: Буква, 2011. – С.45-46.
39. Пронина, Н.А. Трудовой потенциал организации [Текст] / Н.А. Пронина. – М.: Буква, 2011. – 156с.
40. Саакян А.М. Управление персоналом в организации [Текст] / А.М. Саакян.- СПб.: Питер, 2015. – С.505
41. Сергеев И.В. Кадровый потенциал и эффективность[Текст] / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 304с.
42. Сергеев И.В. Экономика предприятия: учебное пособие [Текст] / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 97с.
43. Симонова, Л.М. Эффективное управление персоналом [Текст] / Л.М. Симонова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 205с.

44. Сотникова С.И. Управление кадровым потенциалом [Текст] / С.И. Сотникова. – М.:ИНФРА-М , 2013. – 408с.
45. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – С.291
46. Стеклова, О.Е. Раскрытие кадрового потенциала [Текст] / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 132 с.
47. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Кнорус, 2015. – С.624
48. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие./под ред. И.В. Мишуровой. – М.: Март, 2014.- С.274
49. Управление персоналом в организации под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.275
50. Фадеева, М.Л. Организационно-экономические аспекты кадрового потенциала промышленного предприятия [Текст] / М.Л. Фадеева. – М.: Знак, 2014. – 175с.
51. Хучек, М.С. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия [Текст] / М.С. Хучек. – М.: Прогресс-Универс, 2016. – С.315
52. Черных, Е.М. Кадровый потенциал как элемент стратегии развития компании [Текст] / Е.М. Черных. – М.: Знак, 2014. – 127с.
53. Черных, Е.М. Развитие кадрового потенциала в компании [Текст] / Е.М. Черных. – М.: Знак, 2014. – 149с.
54. Чижов, Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития [Текст] / Н.А. Чижов. - М.: Анкил, 2013. – С.275
55. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012. – С.368

ПРИЛОЖЕНИЕ