

**БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Смолкиной Ольги Викторовны

**Научный руководитель
к.психол.н., старший преподаватель
Галанова Е.В.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Сущность отбора персонала в организации и его содержание.....	7
1.2 Методы отбора персонала в организации.....	13
1.3 Отбор персонала в практике современных организаций.....	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОАО «СКОРОСТНОЙ ТРАМВАЙ»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Скоростной трамвай».....	31
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в ОАО «Скоростной трамвай».....	42
2.3 Анализ системы отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»	48
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОАО «СКОРОСТНОЙ ТРАМВАЙ»	54
3.1 Разработка проекта по развитию системы развития персонала организации.....	54
3.2 Социально-экономическое обоснование проекта	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на использование отечественного и зарубежного опыта.

При многообразии существующих подходов к решению этой задачи в промышленно развитых странах общими формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки.

Необходимость анализа темы современных технологий отбора персонала обусловлена проблемами с которыми сталкиваются организации в своей практической деятельности. Это прежде всего системы отбора кандидатов на вакантные должности, отсутствие в ряде организаций разработанных требований к кандидатам, не связанность целей отбора с одной стороны с целями и задачами организации на развития, необходимость ознакомления и обучения новым современным технологиям отбора персонала, проведение экономических обоснований при выборе той или иной технологии отбора персонала, нехватка специалистов, способных провести отбор персонала.

Подбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций. При наличии предприятие может добиться наилучших результатов и поставленных задач.

В связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика отбору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Проблемой исследования выступило противоречие состоянием системы отбора персонала предприятия и необходимостью повышения

эффективности работы кадровой службы предприятия в области отбора персонала.

Степень разработанности темы. В российской экономической литературе теоретическим и практическим проблемам отбора персонала посвящены работы многих западных и отечественных ученых, среди которых работы В.Р. Веснина, И.Б. Дураковой, А.П. Егоршина, П.В.Журавлева, А.Я. Кибанова, К.А. Кравченко, С.А.Карташова, Ю.Г. Одегова и других.

Несмотря на достаточное количество научных публикаций в этой области остается много вопросов, связанных с в частности недостаточно разработана методика отбора персонала. Этот факт послужил причиной определения цели и задач настоящего исследования.

Объект исследования – ОАО «Скоростной трамвай».

Предмет исследования - система отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай».

Цель – разработка проекта по совершенствованию системы отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы по совершенствованию системы отбора персонала;
2. Проанализировать систему управления персоналом в ОАО «Скоростной трамвай»;
3. Продиагностировать систему отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»;
4. Разработать проект по совершенствованию системы отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай».

Теоретической и методологической базой исследования служат достижения отечественной и зарубежной экономической теории общественного воспроизводства, труды отечественных и зарубежных экономистов в

области рыночной экономики, кадрового менеджмента, теории маркетинговой деятельности и статистического и экономического анализа.

При разработке темы дипломного проекта были использованы следующие **методы исследования**:

- 1) метод срезов;
- 2) архивный метод, проектирование, метод экспертных оценок;
- 3) качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) структурный метод.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ОАО «Скоростной трамвай».

Практическая значимость дипломного проекта заключается в следующем:

- 1) выявлены проблемы в области отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»;
- 2) определены методы решения проблем в области отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»;
- 3) разработана программа по совершенствованию системы отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложением.

Во введении определена актуальность темы исследования, степень разработанности темы проблема исследования, объект, предмет исследования, поставлена цель и задачи, определена теоретико-методологическая и эмпирическая базы исследования, определена практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретико-методологические основы исследования отбора персонала организации, выявлена сущность и

содержание отбора персонала, методы отбора и отбор персонала в практике современной организации.

Во второй главе представлен анализ системы кадрового подбора персонала на предприятии ОАО «Скоростной трамвай», дана организационно-экономическая характеристика ОАО «Скоростной трамвай», анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в ОАО «Скоростной трамвай».

В третьей главе представлен проект по совершенствованию отбора персонала, мероприятия по внедрению проекта и рассчитана социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сделаны основные выводы по данному исследованию.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность отбора персонала в организации и его содержание

Персонал любого предприятия представлен структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления.

Состав кадров характеризуется образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников

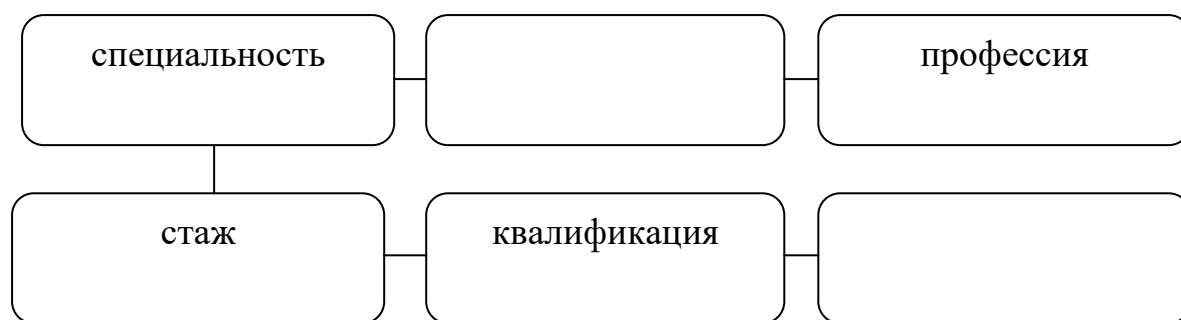


Рис.1.1 Характеристики кадрового состава

Характерно и то, что кадры - наиболее подвижная часть производительных сил.

Для обеспечения качественного необходимо приток профессионально пригодных кандидатов. проводит подбор кандидатов на замещение вакантной должности оценку кандидатов.

В процессе подбора в зависимости от размера следующие задачи:

- Сколько дополнительно работников потребуется организации;
- Где организация планирует искать т работников;
- Какие специальные и опыт необходимы организации;
- Каким образом организация планирует о вакансии.

Процесс подбора персонала определяется в политикой, принятой в организации в отношении человеческих ресурсов.

Организация может вести поиск персонала на собственными силами;
-привлекая специализированные фирмы.

При определении способа необходимо учитывать размер средств, выделенных на подбор персонала требуемого специалиста:

1. Средства массовой информации:

-Печатные СМИ.

-Телевидение.

2.Интернет.

3.Неформальные каналы.

4.Образовательные организации.

5.Профессиональные клубы и ассоциации.

6.Агенты – распространители.

7.Переманивание сотрудников.

8. Биржи труда.

9.Рекрутинговые агенства.

Отбор персонала представляет собой естественное завершение процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Отбор персонала – это серия мероприятий и предприятием или организацией для выявления из списка заявителей образом подходящих для вакантного: места работы и последующего найма.

При реализации отбора необходимо альтернативами найма:

- найм для соответствия или поиск «новой крови»;

- найм для текущей работы или долгосрочной карьеры;

- найм подготовленных работников или подготавливаемых.

Отбор персонала может осуществляться по: психологический, психофизиологический, медицинский, образовательный и др.

В ходе отбора оценке подлежит:

- выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские и аккуратность, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, уровень подготовки и наличие способностей к выполнению работ.

Для осуществления отбора требуются ресурсы и отбора ориентированы на различные его направления и имеют разную оценку пригодности. Основные этапы – это: предварительная отборочная беседа; заполнение заявлений и анкеты; собеседование с проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр [6; с. 62].

При отборе кадров принято руководствоваться на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, природе не существует, а наиболее подходящих для данной прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть.

2. Отказ в приеме новых работников независимо от личных качеств, если потребности в них нет.

3. Обеспечение соответствия индивидуальных требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж работы, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние).

4. Ориентация на наиболее квалифицированные высокой квалификации, чем это требует рабочее место [6; с. 65].

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно – потому, что все необходимые нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать [6;, с. 67].

Качества, которыми должен обладать сотрудник, должность, определяются профессиограммой или так называемой картой компетентности. Иначе говоря, это «портрет» идеального определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструментом отбора сосредоточенность на формальных, анкетных данных [11; с. 127].

Как правило, профессиограмма должна иметь следующие разделы:

1. «Общие сведения о профессии».

В разделе должны быть учтены перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т. п.

2. «Описание процесса труда» – данный раздел должен на основе детального изучения признаков профессии, условий труда.

Анализ содержания работы, трудового процесса при профессиограммы может производиться по следующему алгоритму:

- что представляет собой работа;
- каков требуемый объем полномочий, связанных с необходимо ли творчество;
- в чем специфика деятельности, каковы ее продолжительность, физические условия; за что сотрудник отвечает сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью;
- какие требования предъявляются работой к образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации; что представляют собой условия труда; внутренний, внешний контроль.

3. Раздел «Психограмма профессии» должен отражать основные психологические характеристики:

-психологические функции, имеющие наибольшую важность особенности восприятия пространства и времени;

-характеристики динамики и напряженности работы в периоды;

-необходимые характеристики внимания и способы его организации; характеристики точности, сложности, темпа, ритма - преимущественные установки в данном виде деятельности; требуемая быстрота и изменения трудовых и профессиональных навыков; необходимый характер запоминания информации;

-требования к скорости, гибкости, критичности переработки данных и принятия решений; требования к надежности исполнения; -частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости; качествам; требование к коммуникативным свойствам [14; с. 103].

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анализа документации.

4. С помощью экспертов составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и качествам сотрудника». В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и прочим); (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно - требования к способности принимать оперативные и нестандартные оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей [14; с. 105].

Таким образом, процесс отбора персонала является структурированной процедурой, направленной на обеспечение предприятия кадровым составом.

1.2. Методы отбора персонала в организации

Методы отбора персонала, используемые предприятиями, различаются в зависимости от того, к какому типу оно относится.

В большинстве государственных обществах для отбора персонала используются преимущественно стандартные варианты. Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям работы кандидатов, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Большинство к при отборе используют различные виды собеседований.

Новые компании - поколения «next», представленные частными компаниями при самостоятельном отборе персонала стандартные методы, но стараются внедрять и новаторские идеи:

- компьютерное тестирование с оценкой решение кандидатом реальных практических задач в сфере его будущей работы;

- оценка творческой или креативной составляющей помощью нестандартных заданий (например, даётся задание за промежуток времени – обычно 10 минут);

- оценка способностей кандидата к учёбе;

- оценка способности работы в команде;

- поведения в экстремальных ситуациях и т.д.

Технология отбора может быть построена по соответствия способностей и требований деятельности, а может быть принципу определения наличия психологических противопоказаний к данному виду деятельности. Названные технологии будут применяемых методик, временем тестирования, ответственностью за принимаемые сложным является обоснование отказа в приеме на работу по психологическим или психофизиологическим основаниям с опорой на возможной эффективности деятельности и особенностей межличностных отношений кандидата. Обоснование отказа требует отработки правил формулировок, заключение

«вы не прошли психологического отбора» может вызвать со стороны кандидата и психологически повлиять на дальнейшие поиски работы.

Далее охарактеризуем общий обзор методов персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего с 60-х годов XX века, создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и освобождение от субъективных сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Многие организации реализуют различном объёме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени [6; с. 27].

Предварительная отборочная беседа различных фирмах. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, приходили непосредственно в отдел кадров или на место проводит специалист по персоналу или линейный менеджер. При этом самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата (например, он живёт в другом городе). В этом случае, перед беседой заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости):

1. Какую должность Вы хотели бы занимать.
2. Ваши специфические цели работы на данном месте.
3. Конечные цели Вашей карьеры.
4. Причина, по которой Вы ищете работу.
5. Указание на то, что Вам хорошо известно то место, куда Вы можете быть направлены.

Наиболее важными пунктами, на которые внимание при предварительной отборочной беседе, являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная работу.

Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. Претенденты, прошедшие предварительную заполнить анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном последующих методов, а также источники, из которых можно получить Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание) [16; с. 79].

Анализ анкетных данных в сочетании с выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Круг вопросов, на которые стремится получить работника определенной профессии и квалификации, примерно конкретная форма и

степень детализации анкеты могут быть службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых графическое оформление анкет также варьируют.

Собеседования или беседа по найму до широко применяемым методом отбора кадров. Принимая на работу организация располагает обычно лишь документальными данными значение приобретает беседа представителей организации с неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного будущему непосредственному управляющему претендующего на должность ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Некоторые общие рекомендации сводятся к следующему:

1. Установление взаимопонимания с кандидатом и предоставление возможности ему чувствовать себя свободно.
2. Концентрация внимания в ходе требований к работе.
3. Недопустимость оценки по первому впечатлению. Необходимость получения всей информации о человеке.
4. Подготовка комплекта структурированных будут задаваться всем кандидатам, а также достаточная гибкость, чтобы возникающие вопросы.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - Однако эти три вида беседы значительно отличаются по проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы проведению беседы по неформализованному типу у человека, проводящего её, подготовленных вопросов. Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя[19; с. 144].

Собеседование при приёме на работу делится на части: вступительную, основную и заключительную.

Тестирование с целью отбора подходящих целей использовалось на протяжении многих веков. Применяемые при отборе для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить также профессиональные знания и навыки. Они позволяют между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

Тесты используются для измерения качеств для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими быт умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты, направленные на изучение:

1. профессиональных знаний и навыков.
2. уровня развития других способностей.
3. наличия и степени проявления определённых личностных качеств [19; с. 145].

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т.п. Кандидатов работу на механизме, с которым им придётся работать в случае принятия на работу, количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, движения конечностей), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён).

Иногда под тестом понимают такое испытание, чертами которого является фиксированность времени выполнения задания правильного ответа.

Такой тест предназначен для определения уровня других способностей (например, к устному счёту), навыков.

Особой разновидностью тестов являются опросники. С их помощью оценивают свойства личности или определения склонности к тому или иному виду деятельности, например, нравится ли коллективе, если ли у него артистические склонности и т.п.

Опросники эффективно применяются в рекомендаций и послужного списка. В тех случаях, когда заявитель получает отзыв месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, хотя пишут своё истинное мнение о человеке, который это может последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых просят оценить кандидата по определённому перечню качеств [19; с. 84].

Ещё более распространены телефонные начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет иное значение, Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места расценены, скорее, положительно, так как в основе их лежат мобильность, организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии практического опыта данного кандидата

Некоторые фирмы требуют проведения медицинского происходит по нескольким причинам:

1. Необходимостью знания физического состояния момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций здоровья.
2. Необходимостью предотвратить приём болезней.
3. Необходимостью определить, может ли выполнять предлагаемую работу.

Также никогда не мешает назначить претенденту в рамках, установленных трудовым временем испытательного срока предоставляется возможность способом естественного наблюдения качества работника и сделать окончательное заключение об его относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и испытательного срока решаются задачи не только изучения деловых выявляются его способности к обучению, а также ему предоставляется предстоящую адаптироваться в среде персонала организации [19; с. 146].

Перед окончанием испытательного руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить дальнейшей занятости самому работнику

Если работник после полного испытательного необходимые для постоянной работы на занимаемой должности, постоянную работу. При этом нужно обратить внимание работника на его необходимость постоянного совершенствования им деловых качеств, а необходимо новых работников. На такой встрече новичков надо ознакомить с общими, традициями, историей и достижениями организации.

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент всем требованиям и выбрать наиболее подходящего из группы тестирование заявителей в условиях максимально приближенным к оказались должны быть достаточно надёжными, достоверными. Если претендент тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в определить, какой из результатов наиболее точно отражает невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях[39; с.120].

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти достоверными. На практике достоверность при достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в повышения достоверности -

сравнение результатов нескольких альтернативных (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае. Существуют разные методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность - это степень, в которой тест, работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе [39; с.121].

Наем на работу - это ряд действий, направленных на организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Каждая организация должна самостоятельно выбирать опираясь на сложившуюся ситуацию, корпоративную культуру и другие факторы. Все методы сложны в практическом применении, подготовки, а иногда и приглашения специалистов-экспертов со стороны и не дают стопроцентной успешности.

Только комплексное применение методов для организации результаты с наименьшими потерями средств и времени, и недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других.

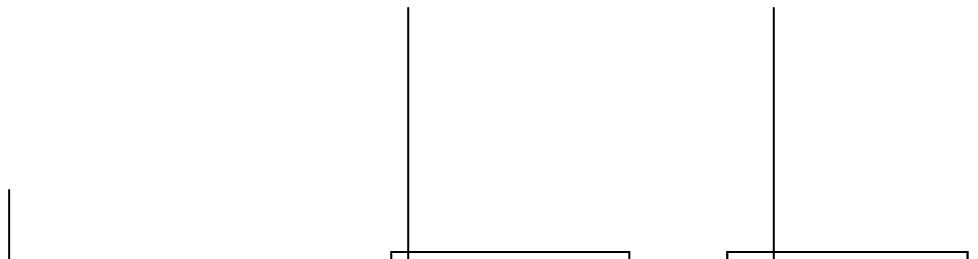


Рис. 1.3. Методы отбора персонала

В связи с этим для повышения качества отбора персонала целесообразно применять предусматривающие последовательное использование взаимодополняющих методов, замещения вакансий разных уровней в организации будет существенным набор методов, образующих технологию селекции для той или иной должности, полезности и взаимодополняемости при отборе персонала как для внутриорганизационной иерархии, так и для работ разного характера.

1.3. Отбор персонала в практике современных организаций

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, помогает профессиональные возможности человека, способствует накоплению предшествующих поколений. Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий кадрового менеджмента.

В последнее десятилетие лидирующее производство продукции занимает Китай. Одной из главных причин столь считается система управления, в частности, система управления персоналом.

Набор сотрудников в Японской преимущественно в начале финансового года (апрель) непосредственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор составляет 3 производственных компаниях сохраняется система пожизненного найма.

Основными способами отбора в крупных компаниях являются тестирование и собеседование по математике, психологии [46, с. 104].

В торговых компаниях при приеме на работу уделяется личностным качествам претендентов. На первом этапе отбор эссе, посвященных видению претендентов своего места в компании, обозначению На следующем этапе, в ходе собеседований, выявляются и оцениваются по пятибалльной шкале личностные характеристики потенциального работника (ответственность, искренность, стрессоустойчивость, способность проявлять инициативу, стремление расти и обучаться). Минимальные требования: 3-4 балла. В последнее время практикуется применение третьего этапа – студентами, в ходе которых моделируется деятельность торговых компаний.

Японский стиль подбора персонала заключается службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в развития предприятия. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и

руководители предприятий и фирм, отношении того предприятия, которое намеревается предоставить в дальнейшем университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте [9; с. 98].

Многие американские предприятия обращаются в которые при отборе персонала крайне скрупулезно изучают подробности имеющиеся вакансии. Они собирают информацию с мест и запрашивают характеристики из школ и высших учебных заведений. Принятые на работу подвергаются серьезным испытаниям на предприятиях от зачисляется на какую-либо должность на предприятии для получения заработной перемещают на разные должности. За каждым молодым специалистом закрепляется менеджеров высшего руководства, который по результатам работы выставляет Прошедшие испытания с наивысшими баллами попадают в резерв на выдвижение [13; с. 95].

В среднем на подбор в США затрачивается до 16-18 человек в час, в Японии – до 48 человек в час.

В Германии действует около помогающих организациям с отбором кандидатов. Важнейшим источником пополнения кадров также являются колледжи и университеты, с которыми многие связи.

При этом процедура отбора достаточно определения степени соответствия претендента на должность мастера, например, часов, для руководителя низшего звена потребует один день, а высшего звена – 2-3 дня. При оценке деловых качеств претендента в применяются три методические процедуры, которые применяются и в России.

Первая состоит из пяти деловых игр. Итоги каждой из игр оцениваются в баллах.

В первой деловой игре претенденту предлагается управленческих действий, испытываемый за 2 часа должен ознакомиться с количеством инструкций, приказов, других деловых бумаг, оценить правильное решение. В завершение с ним проводится развернутое интервью.

Вторая деловая игра предполагает малочисленной группе. Предлагаются разнообразные ситуации, связанные с испытанием состоит в том, чтобы оценить умение участвующих в часовом обсуждении работать в управленческой группе.

Третья деловая игра имеет своей целью претендентом решения по обсуждаемой проблеме. За 30 минут испытуемый должен по таким вопросам, как ценообразование, производство товаров, и другое.

Четвертая деловая игра предлагает несколько писем разного содержания, например отказ, отмена ранее принятой информация и тому подобное.

В пятой деловой игре группа претендентов готовит какого-нибудь направления производства.

На подготовку проекта отводится 1 час, на доклад минут. Работу оценивают опытные эксперты. Вторая процедура включает решение психологических тестов по выявлению у способностей, а также умения оценивать других лиц. Третья процедура предполагает оценку каждого испытуемого его коллегами по группе. По такой какому из двух типов – лидер или коллега – относится претендент [13; с. 98].

Для решения проблемы по отбору персонала отделу кадров нужно сначала заняться планированием персонала, внимание все задачи предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. После планирования персонала начинается подбор. Для совершенствования подбора персонала отделу кадров требуется работа с высшими учебными заведениями, техникумами, лицеями. Это позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия. В свою очередь специалисты отдела кадров должны отслеживать наиболее перспективных студентов, с которыми можно заключить договор.

Методы отбора являются внешних, так и из внутренних источников, хотя и используются в различных сочетаниях и с различной целью. Внутренний отбор обходится значительно дешевле, чем внешний. В тоже

время, выбор ограничен числом сотрудников организации, может не оказаться необходимых людей – это один из существенных недостатков внутреннего набора.

Многие зарубежные компании в Японии, США, большое внимание именно внешнему набору. Широкую практику приобрело наиболее перспективных студентов начальных курсов с их последующим обучением в духе компании и наймом. Это представляется интересным подходом к отбору кандидатов и для России.

Также особенностью отбора кадров за рубежом того, что для поиска и отбора нужных кадров необходимо затрачивать денег и времени. Считается, что это все равно дешевле, чем расходы на увольнение сотрудника и новый поиск кандидата [26; с. 78].

Стало ясно, что существует необходимость подкрепления интуиции и опыта работодателя в процессе найма подтверждающими методами и дано обоснование основным методам отбора персонала.

Таким образом, делая выводы по первой главе, следует необходимо использовать комплекс различных один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу.

Чтобы выбрать самые подходящие из разнообразных необходимо заранее определить требования к процедуре отбора. Это позволит обеспечить отбор лучших кандидатур. На того, какие реальные методы были выбраны, систематический отбор требует, чтобы они соответствовали определенным критериям валидность, интерпретируемость, практичность, стандартизация результатов.

Отбор кадров – часть процесса привлечения и связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. На практике именно этап отбора персонала становится наиболее организации, и для соискателя.

Для того, чтобы нанять именно того сотрудника, организации, необходима тщательная проверка искренности кандидата. частью процесса отбора является проверка и оценка резюме, рекомендаций. Эти методы могут быть эффективны только в том случае, если дают информацию о кандидате. Разрабатываются также различные отбору персонала. К примеру, на некоторых предприятиях в целях отбора персонала полиграф. Но метод не имеет широкого распространения, потому что в нашей законодательной базы, касающейся этого вопроса, к тому же нет научно доказательств валидности полученных результатов.

В то же время в российских организациях, находящихся в трансформации, содержатся значительные регулятивные возможности для оптимизации системы отбора персонала и кадрового. Необходимо широко использовать опыт по отбору персонала лучших разрабатывать собственные модели и осваивать новые технологии кадровой гуманистического менеджмента постиндустриальной эпохи.

Выводы по 1 главе:

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Организация может вести поиск персонала собственными силами;
-привлекая специализированные фирмы.

В практике современной организации в процессе происходит знакомство с претендентами, производится сбор и о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», качества с требованиями должности.

Основными методами отбора персонала являются:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Анкетирование.
3. Беседа по найму.
4. Тестирование как способ отбора претендента.

При организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы на претендентов.

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, профессиональные возможности человека, способствует накоплению предшествующих поколений. Отбор персонала оказывает решающее влияние на последующих персонифицированных технологий кадрового менеджмента.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «СКОРОСТНОЙ ТРАМВАЙ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Скоростной трамвай»

Старооскольский скоростной трамвай – это трамвайная система Старого Оскола, одна из немногих в России именуемая официально скоростным трамваем и одна из последних созданных в СССР и России трамвайных систем.

Трамвай в Старом Осколе открыт в 1981 году, начали поставляться с 1977 года. Сеть изначально строилась как скоростной трамвай, как высокопроходной транспорт между жилыми кварталами Северо-Восточного района города и вновь сооружённой удалённой промзоной.

Официальное наименование предприятия — Управление трамвая (УСТ) — ОАО «Скоростной трамвай». Сеть создавалась Оскольским электрометаллургическим комбинатом изначально как транспорт для подвоза работников комбината из города.

С 2003 года является акционерным предприятием с учредителями: Старооскольский городской округ (49 % акций) и ОЭМК политика находится в ведении Правительства Белгородской области.

С 1990 года трамвай перевозит все больше и больше пассажиров с каждым годом. В 1990 году было перевезено около год¹, а к 2000 году эта цифра выросла до 9,8 миллионов человек в год. В 2015 году Старооскольский трамвай перевёз

Технический проект внешних объектов и коммуникаций первой очереди Оскольского электрометаллургического комбината был разработан на основании Постановления Центрального комитета КПСС и Совета Министров СССР от 22 сентября 1975 года № 821 «О мероприятиях по строительству первой очереди Оскольского электрометаллургического комбината». В техническом проекте, выданном Государственным

институтом по проектированию дорожно-транспортных сооружений «Гипрокоммундортранс» Министерства жилищно-экономическое обоснование выбора вида пассажирского транспорта для доставки трудящихся из города Старый Оскол до металлургического рассмотрены два варианта: доставка трудящихся поездами электрифицированной дороги, с подвозом к станциям автобусами и перевозка скоростным размещением остановочных пунктов в пределах пешеходной доступности вариант со скоростным трамваем имеет преимущества по технико-экономическим показателям и по времени доставки трудящихся на утверждён генпроектировщиком - Гипромезом и положен в проекта линии к Оскольскому металлургическому заводу, законченному в июле 1975 года».

В состав проекта входит пять томов пояснительных заказные спецификации в заявочные ведомости, 198 чертежей сооружений скоростного трамвая входят: путь и контактная трамвайное депо на 200 вагонов, мастерские службы пути, тяговые подстанции - капиталовложения - 27,5 млн. рублей, в том числе: строительно-монтажные работы и приобретение подвижного Юридический адрес ОАО «Скоростной трамвай»: Белгородская область, Старооскольский район, г. Старый Оскол, проспект Алексея Угарова, 1. Официальный сайт: st-tramvay.ru.

Производственная структура ОАО «Скоростной трамвай» включает:

- трамвайное депо;
- службу пути;
- службу энергохозяйства и связи;
- аварийно – восстановительную службу;
- службу движения.

Основная задача депо - обеспечение заданной программе, проведение осмотров и ремонтов подвижного состава в соответствии с правилами технической эксплуатации. В трамвайном парке депо - вагон разных моделей и 10 специального назначения.

Основная задача службы пути — содержание путевых устройств и сооружений для безопасного движения трамвайных вагонов, а также выполнение капитального и текущего ремонтов пути (пути — 61 километр и 71 стрелочный перевод).

Задача службы - технически правильная эксплуатация и своевременного ремонта электроустановок, энергетического оборудования и связи. Тяговые подстанции вместе с контактными и образуют систему электроснабжения подвижного состава (тяговых протяжённость кабельных линий 10 КВ - 56 километров, протяжённость кабельных линий 600 В - восемь километров).

Основная задача службы - обеспечение бесперебойного трамваев на линии в любых аварийных ситуациях (сход трамвайного вагона оперативная доставка бригады для устранения неисправностей в трамвае, на тяговых подстанциях, линии контактной сети и так далее), а также работоспособности ОАО «Скоростной трамвай» (доставка грузов, запчастей, в ночное и утреннее время, очистка трамвайных путей от снега, участие в процессах при выполнении ремонтных работ в депо и на линии скоростного трамвая).

Служба движения - ведущее подразделение ОАО обеспечивающее планирование, организацию и оперативное управление действующей маршрутной сети. Эта служба осуществляет централизованное управление перевозочным процессом, обеспечивает безопасность и перевозок пассажиров на маршрутах. Вся маршрутная сеть и весь исправный подвижной состав, выпущенный депо на линию, находятся в распоряжении службы движения.

В 2016 году ОАО «Скоростной трамвай» осуществляло соответствии с Уставом Общества (Приложение 1). Основным видом деятельности является перевозка пассажиров трамваями на территории Старооскольского городского округа Белгородской области.

В 2016 году Обществом было перевезено млн.чел. Выручка по основному виду деятельности составила в 2016 г. – 866 тыс. руб., в 2014 г. - 937 тыс. руб.

Основной потребитель услуг Общества - работники АО «ОЭМК». В 2016 году было перевезено работников ОЭМК тыс. руб., в 2015 году 4,4 мл. чел. на сумму 52168 тыс. руб., что составляет общем объеме реализованных услуг соответственно.

Кроме перевозок пассажиров ОАО «Скоростной трамвай» сдает в аренду имущество, предоставляет площади для на переработку лом черных и цветных металлов, оказывает услуги сторонним организациям по ремонту запасных частей и т.д. В связи, с чем в 2016 году была дополнительно получена выручка 329 тыс. руб., АО «Скоростной трамвай» является единственным в городе предприятием по перевозке пассажиров трамваем.

Приоритетные задачи, условно можно увеличение объемов пассажирских перевозок;

- улучшения комфорта и безопасности пассажиров во время проезда в трамвае;

- выполнение социальных обязательств выполнение налоговых обязательств перед бюджетными и государственными фондами;

- обеспечение стабильного уровня услуг по перевозке пассажиров;

- проведение разумной кадровой политики, повышение уровня квалификации персонала;

- сохранение достойного уровня заработной платы Информация о гарантированных условиях и охране труда на рабочем месте Коллективный договор ОАО «Скоростной трамвай» на 2014-2016 гг. Договор заключен между Работодателем в лице Генерального директора ОАО «Скоростной комитета местной общественной организации – Профсоюзной организации работников ОАО «Скоростной трамвай».

Положения пункта 4 договора охватывают все аспекты обеспечения безопасности труда:

- снаряжение рабочих мест, пожарная сертифицированных средств индивидуальной и групповой защиты, выдача сертифицированной спецодежды и обуви;

- обучение безопасным методам выполнения работ и первой помощи пострадавшим, проведение инструктажа по рабочем месте. Лица, не прошедшие в установленном порядке инструктаж и обучение, к работе не допускаются;

- организация контроля за состоянием условий труда на проведение аттестаций рабочих мест, в том числе и вновь вводимых;

- организация за счет работодателя ежегодных медицинских осмотров, в т.ч. и на профпригодность;

- обеспечение расследований и учета производстве и проф. заболеваний в установленном ТК РФ и другими нормативными актами;

- информирование работников об условиях и охране труда на рабочих местах;

- обеспечение санитарно-бытового и обслуживания работников;

- обязательное социальное страхование. Заключение договоров обязательного и добровольного медицинского страхования.

Организационная структура ОАО «Скоростной трамвай» в приложении 2.

Объем выполненных услуг по основному виду деятельности (перевозка пассажиров) в 2015 году относительно 2016 года представлен от выполненных услуг по за уменьшения пассажиропотока в основном в уменьшением количества проездных билетов, приобретенных работниками АО «ОЭМК» и ООО «ОСМиБТ».

Возмещение из городского бюджета выпадающих доходов за перевозку школьников и студентов составило в 2016 году ; субсидий, полученных из бюджета городского округа в 2016 году составил тыс. руб., полученных в 2015.

Фактическое возмещение убытков АО «ОЭМК» за 2016 г. составило в бюджеты различных уровней и в государственные внебюджетные фонды перечислено 37437,6 тыс. руб. Просроченной бюджетами различных уровней Общество не имеет.

Основные финансовые показатели деятельности приведены в таблицах № 2.3, 2.4.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия, степень покрытия наиболее ликвидными активами (денежными средствами), краткосрочных обязательств и составил значением для транспортных предприятий.

Коэффициент текущей ликвидности - норматива (от 1,5 до 2,5).

По состоянию на 31.12.2016 года по данным бухгалтерского баланса стоимость чистых активов составила 16832 тыс. руб.

Убыточность работы Общества связана с тем, что тарифы устанавливаются не Обществом, а утверждаются Постановлением Губернатора Белгородской области, и не пассажиров.

В результате формируются убытки, АО «ОЭМК», за исключением амортизации. В 2016 году было возмещено руб.,

Муниципальным образованием Старооскольский городской округ Белгородской области - 2500 тыс. рублей, бюджет ОАО «Скоростной трамвай» по итогам за 2016 год.

Расчет стоимости чистых активов Общества составлен в соответствии с Порядком, утвержденным совместным Приказом Минфина РФ ФКЦБ (ФСФР) № 10н и ФКЦБ РФ № 03-6/пз от 29 января 2003 г .

Анализ состояния чистых активов проведен в Федеральном законе «Об акционерных обществах» и представлен в чистых активов Общества ежегодно, не только последние три года, это связано в первую очередь что основная деятельность Общества – перевозка пассажиров наземных городским

электротранспортом по ценам, утверждаемым Губернатором Белгородской области.

В 2016 году в соответствии с мероприятиями направленными на социальную защиту населения РФ в период экономического проезд пассажиров не повышались, несмотря на повышение энергоносители, ГСМ, на услуги, осуществляемые в соответствии с требованиями Министерства транспорта РФ о безопасности перевозок и эксплуатации общественного транспорта.

В 2016 году выручка от перевозок пассажиров на расходы Общества (такая же ситуация складывалась и в прошлые периоды).

Постатейный анализ показателей расчета:

Основные средства: В 2016 были приобретены:

- Мойка деталей и узлов TEIJO C комплекте: загрузочная тележка LT-160, маслоудолитель OS-3S, моющий концентрат Нагреватель индукционный для бандажей колесных пар трамвая ГОСТ 15150-69, 40 кВт с пневмоприжимом.

- АДД-4004 + вспомогательный генератор Прочие оборотные активы: показатель отражен в бухгалтерской отчетности на 31 декабря 2016 г., но относится к фактам хозяйственной деятельности Отражает факторы, которые в дальнейшем будут учтены при показателе на расчет стоимости чистых активов оказывает положительное влияние

Величина запасов на 31 декабря 2016 г. по сравнению с состоянием на 31 декабря 2015 г. уменьшилась на использование при проведении ремонтов в 2016 г. материалов и запасных частей, приобретённых в конце 2015 г. Запасы не приобретаются на длительный срок, расходы.

Остаток денежных средств на расчетном счете и в сравнении с 2015 г. незначительно на задолженность увеличилась на увеличения задолженности перед персоналом, вследствие повышения тарифов и окладов в 2015 г.

В условиях экономической нестабильности ОАО «Скоростной трамвай» стремится поддерживать на должном уровне имеющиеся производственные мощности. В 2016 году планируется обновление подвижного состава.

2.2. Кадровый состав и система управления персоналом в ООО

«Скоростной трамвай»

Кадровая работа в ОАО «Скоростной трамвай» строится на основе Коллективного договора и принципов корпоративного поведения, рекомендованным к применению Распоряжением ФКЦБ от 04.04.2002 № 421/р.

Управлением персоналом в ОАО «Скоростной трамвай» занимается отдел кадров, в обязанности которого входит персональный учет работников, который включает прием и выбытие.

Основные задачи кадрового учета состоят в следующем:

- планирование профессиональной подготовки рабочих и специалистов (обучение, переподготовка);
- планирование повышения квалификации (обучение и переобучение) руководящих кадров;
- рациональная расстановка кадров в квалификации;
- аттестация и рационализация рабочих мест;
- статистический и оперативный учет и отчетность;
- анализ движения кадров;
- анализ качественного состава кадров;
- ведение архива.

Также функцией отдела кадров является составление должностных инструкций, формирование отчетности и обработка анкет. Отдел кадров наряду с расчетом численности активной части трудовых ресурсов осуществляет расчет численности управленческого персонала. Базируясь на представленных показателях плановой численности, кадровая служба планирует сотрудников, а также распределение и регулирование принятых рабочих и служащих по рабочим местам.

Специалист по кадрам ОАО «Скоростной трамвай» осуществляет соответствие осуществляемых операций с персоналом законодательству РФ, контроль за

движением персонала и выполнением обязательств по кадрам назначается на должность и освобождается от должности генеральным директором. Прием и сдача дел при назначении и освобождении специалиста оформляются актом после проверки состояния кадрового учета и отчетности кадрам подчиняется генеральному директору фирмы. Начальник отдела кадров и кадрам несут персональную ответственность за правильность оформляемых ими документов, их соответствие законодательству Российской Федерации.

Среднесписочная численность работников в 2016 году человек на 1 человека меньше соответствующего показателя 2015 года. В настоящее время в штате предприятия — 428 человек, в том числе 60 инженерно-технических работников и 368 рабочих.

Характеристика персонала по гендерному признаку представлена на рисунке 2.1.

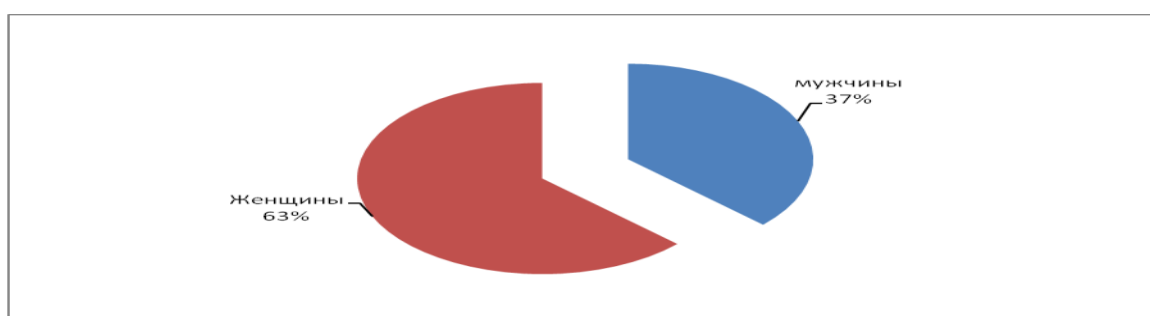


Рис.2.1 Состав персонала ОАО «Скоростной трамвай» по гендерному признаку

На предприятии имеют высшее профессиональное образование, 103 работника - среднее профессиональное образование, образование.

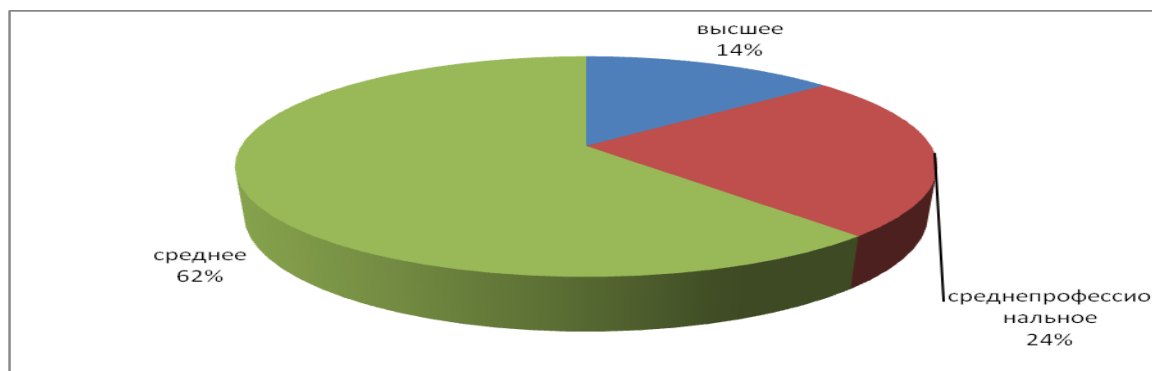


Рис. 2.2 Анализ персонала ОАО «Скоростной трамвай» по образованию

Количество работников, повысивших свою группа – это высококвалифицированные специалисты среднего и старшего возраста (40,7 % от общей численности сотрудников). Основная имеющихся у них профессиональных знаний. Перед этой группой задачи преодоления инерционности профессиональных установок, самоизменению и перестройке собственного сознания, переключения со стабильной и защищенной профессиональной позиции на новую меняющейся, неустойчивой социально-экономической ситуации.

Вторая группа – это люди активного и трудоспособного лет, пришедшие в ОАО «Скоростной трамвай» из различных сфер деятельности, имеющих среднее специальное и высшее образование данной категории психологически готовы к быстрому профессиональному переобучению и освоению нового опыта. Основные социально-психологические которыми сталкиваются специалисты этой группы, профессионального и личностного самоутверждения на новом месте работы, поиска контактов, освоении новой профессиональной роли, адаптации имеющихся организаторских и интеллектуальных умений соответственно профессии.

Третья группа – это молодые люди в возрасте специалистов данной категории довольно уверенно чувствуют себя в новых условиях, перед ними не стоят актуальные для первых двух профессиональных освоения новой профессии и смены личностных установок, личностного самоутверждения. Структура персонала по стажу работы в ОАО «Скоростной трамвай» представлена на образом, наибольший удельный вес в структуре персонала (40,7 %) занимают работники со стажем работы менее значимой характеристикой персонала является характеристика структуры показал, что средний возраст работников ОАО «Скоростной трамвай» года. работников находятся в возрасте от 20 до 30 лет, что говорит о том, что руководство предприятия использует политику привлечения ориентируясь на их гибкость и приспособляемость к новым условиям. Расчет и значения коэффициентов движения персонала в ОАО «Скоростной трамвай» представлены

коэффициентов не превышают естественный уровень текучести численности персонала). Естественный уровень текучести способствует обновлению коллектива ОАО «Скоростной трамвай». Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных руководств. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники.

В ОАО «Скоростной трамвай» реализуются социальные программы, так в 2016 году на финансирование социальных программ израсходовано 6177,8 тыс. руб. Выплаты по коллективному договору руб. (ежемесячная доплата к пенсии, единовременное вознаграждение при уходе на пенсию, премии в связи с юбилейными датами, премии к праздникам (23 февраля, 8 марта), ежемесячная доплата по уходу за ребенком, оплата отпусков).

Важным направлением является профилактика и снижение заболеваний работников ОАО «Скоростной трамвай». В 2016 году на приобретение путевок было израсходовано профинансированы прочие программы социального характера.

2.3. Анализ системы отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»

Отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест является важным и ответственным этапом формирования трудовых ресурсов ОАО «Скоростной трамвай».

Процедура отбора сотрудников в ОАО «Скоростной трамвай» включает ряд относительно самостоятельных, последовательности блоков, каждый из которых имеет собственную цель, задачи, и инструментарий, конкретного исполнителя.

Отбор осуществляется путем взаимодействия отдела безопасности, инспектора техники безопасности, руководителей подразделений ОАО «Скоростной трамвай», заинтересованных в вакансии. Каждое лицо отвечает за определенный этап процедуры приема в пределах своей компетенции.

Общий контроль и ответственность за соблюдение процедур поиска и найма нового сотрудника возлагается на руководителя отдела кадров.

Важным этапом процедуры отбора персонала на является оценка потребности в персонале. Основными исполнителями являются руководители подразделений, которые представляют в отдел кадров информацию о вакансиях, существующих в подразделениях.

Затем в ОАО «Скоростной трамвай» формулируется исходная информация для отбора персонала, выбирается источник набора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» и только потом непосредственно отбор.

Из числа способов привлечения в ОАО «Скоростной трамвай» чаще используются:

- а) объявления о найме через СМИ (газеты, радио и телевидение);
- б) сотрудничество с агентствами по найму, частными кадровыми бюро;
- в) участие в ярмарках вакансий;
- г) использование базы данных собственной обращавшихся в поисках работы ранее;
- д) поиск работников через Интернет сайты.

Первичный отбор кандидата в ОАО «Скоростной трамвай» осуществляться в форме предварительного собеседования, (анкеты), анализа писем, беседы по телефону, анализа резюме происходит проверка соответствия кандидата предъявляемым требованиям и сравнение кандидатом, если имеется несколько претендентов на одну должность.

Основной целью отборочного собеседования ответа на вопрос - заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. Как правило, в ходе отборочного собеседования работники, отборе персонала ставят перед собой задачу определить, сможет ли кандидат данную работу и будет ли он наилучшим?

Если собеседование вызывает сомнение, то в проводится тестирование. Следует отметить, что очень часто тестирование вызывает у претендентов

негативную реакцию. Поэтому его применяют выборочно и с интервалом в 2 дня.

Учитывая специфику предприятия оценивается уровень внимания, память, способности к работе в ночную того чтобы спрогнозировать возможное поведение кандидатов в тех или иных ситуациях и оценить соответствие их личностных качеств требованиям должности, используется методика для составления психологического портрета.

Как было отмечено, коэффициенты движения персонала в ОАО «Скоростной трамвай» не превышают значения текучести, что составляет 3-5% от численности персонала. Однако, даже при такой незначительной текучести персонала ОАО «Скоростной трамвай» терпит уходом сотрудников, так как существует целый ряд скрытых потерь, среди которых:

- снижение производительности труда перед уходом;
- потеря базы знаний и человеческого капитала.

При этом очевидны расходы при отборе персонала:

- подача объявлений о вакансии;
- отбор;
- оценка;
- проверка рекомендаций;
- адаптация;
- обучение.

В ОАО «Скоростной трамвай» осуществляется прогноз оттока персонала, который основывается на учете известных пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, учитываются внутренние возможности предприятия по замещению вакантных должностей.

В ОАО «Скоростной трамвай» не формируется препятствует возможности карьерного роста сотрудников.

Кроме того отбор персонала в ОАО «Скоростной трамвай» подвержен сильным влиянием субъективного фактора.

Требования к принимаемому персоналу слабо отборе четко не соблюдаются критерии и принципы отбора, среди методов отбора преобладает анализ документов и результаты собеседования.

Для методов отбора характерно:

- стихийный характер их использования;
- примитивное обоснование содержания и необходимости применения, зачастую ненормативный характер применения.

Кроме того, следует отметить и другие недоработки:

а) недостаточно чёткая кадровая политика.

Для рационального использования своевременного обеспечения организации персоналом, для эффективности работы кадров более полно определить основные направления работы с персоналом персоналу, оплата труда, материальное стимулирование).

б) отсутствие долгосрочного планирования.

Подбор кадров осуществляется лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. При этом ошибок: запаздывание в обеспечении торгового процесса необходимыми кадрами, не совсем соответствующего требованиям из-за срочной потребности в приеме.

в) отсутствие кадрового резерва.

Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности период времени (происходят сбои в работе, имеющемуся персоналу сверхурочную работу).

д) отсутствие четких критериев оценки для отбора категорий работников;

е) отсутствие продуманной программы по закреплению кадров.

Таким образом, актуальная система отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» требует дальнейшего

Выводы по 2 главе:

ОАО «Скоростной трамвай» создавалось ОЭМК как ведомственный транспорт. Юридический адрес ОАО «Скоростной трамвай»: Белгородская

область, Старооскольский район, г. Старый Оскол, проспект Алексея Угарова, 1. Официальный сайт: st-tramvay.ru.

Процедура отбора сотрудников в ОАО «Скоростной трамвай» включает ряд блоков, имеющих собственную цель, задачи, схему действий, методы и инструментарий, отбора персонала имеет ряд недостатков:

- отсутствует кадровый резерв;

- отбор персонала подвержен влияниям субъективного характера; требования к принимаемому персоналу слабо систематизированы;

- среди методов отбора неструктурированного собеседования; методы отбора персонала носят стихийный характер их использования;

- примитивное обоснование зачастую ненормативный характер применения.

Таким образом, система отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» требует дальнейшего совершенствования.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОАО «СКОРОСТНОЙ ТРАМВАЙ»

3.1. Разработка проекта по развитию системы развития персонала организации

Отбор персонала играет важную роль поэтому отбор кадров на вакантную должность по принципу профессиональной актуальной задачей руководства предприятия.

Неверное решение при подборе сотрудника может привести к значительным экономическим убыткам, вследствие чего построение эффективной системы отбора персонала является управлением предприятием.

Осуществляя отбор, необходимо знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, курсе технических и информационных инноваций.

Анализ реализации отбора персонала в менеджмента показал, что в них прослеживаются следующие тенденции в отборе персонала:

- широкое применение современных кадровых технологий отбора персонала с ориентацией на научные принципы и критерии отбора;
- использование при отборе различных высокоточных компьютерных диагностических комплексов на базе экспертных систем;
- разработка и реализация технологий отбора профессионалами;
- тесная связь технологий отбора с другими кадровыми технологиями.

Использование этого опыта и правильная его повышению эффективности их деятельности, увеличению конкурентоспособности и самочувствия персонала.

В целях повышения эффективности процедур отбора применять четкие критерии, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

- образование;
- практические навыки;

- опыт работы;
- личностные качества.

При формализации критериев должна быть группа, которая отражает группы критериев по признакам значимости для организации в целом, структурного подразделения, а также непосредственно определяться и спецификой рабочего места.

Формирование правил для проведения отбора того, что сама процедура из-за этого теряет гибкость, поэтому предпочтительно научно-обоснованных принципах.

Чтобы сделать оценку процедуры отбора более объективной целесообразно ввести систему ключевых показателей которая будет включать в себя следующие показатели:

- производительность труда;
- текучесть кадров;
- уровень абсентеизма;
- коэффициент отбора;
- полезность отборочных процедур в денежном выражении.

Для оптимизации процесса отбора персонала реинжиниринг этой процедуры, при этом необходимо создавать несколько процесса отбора.

Таким образом, целесообразно иметь как минимум отбора в зависимости от уровня заполняемой вакансии:

- упрощенная процедура (для вакансий низшего уровня);
- стандартная процедура;
- усложненная процедура (для вакансий топ-уровня).

Введение в существующий процесс сортировочных процедур позволит значительно упростить его, а также снизить как временные, так и материальные издержки на проведение отбора.

В условиях изменяющейся внешней среды функционирования организации и процессы, протекающие в ней, имеют характер. В этой связи

отбор персонала наилучшим образом можно зрениа ситуационного подхода в менеджменте.

Ситуационная технологическая матрица отбора персонала решать конкретную задачу из класса однотипных задач существующими классификациями кадровых технологий, их деление на:

- общие (направленные на персонал организации в целом);

- персонифицированные (направленные на конкретного работника)

дает возможность сделать вывод о том, что отбора персонала определяет качество функционирования блока кадрового менеджмента и всей системы кадрового менеджмента в целом на основании ее структурной сформированной при помощи технологии структурного проектирования.

Применение процедур отбора к кандидатам на а также взаимодействие между подразделениями регламентируется вся информация размещается в удобной для работы табличной форме. Таблица образом: в левой колонке перечисляются все должности согласно штатному расписанию, строке — применяемые на предприятии конкретные процедуры отбора; строк и колонок отмечается применение или не применение для этой процедуры отбора.

Построение такой матрицы, кроме своей основной провести «инвентаризацию» методов «фильтрации» взаимодействие службы персонала и службы безопасности, а, следовательно, ответственен за проведение конкретной процедуры. Кроме того, в рамках одного метода, например, анкетирования, можно указать несколько процедуры: эмоциональная оценка содержания анкеты, полнота заполнения, степень подтверждения указанных сведений и т.д.

Данная матрица позволяет четко сформировать перечень инструментов для каждой группы должности. Одной из важнейших задач данного подхода является экономия средств на проверки кандидатов. При этом следует отметить, что практически все методы отбора для выявления

достоинств кандидатов, а для выявления принятия положительного решения о трудоустройстве.

В условиях изменяющейся внешней среды функционирования организации и процессы, протекающие в ней, имеют характер. В этой связи отбор персонала наилучшим образом можно зрения ситуационного подхода в менеджменте. Ситуационная технологическая матрица позволяет решать конкретную задачу из класса однотипных задач отбора.

Наряду с уже существующими классификациями технологий, их деление на общие (направленные на персонал организации в целом) и персонифицированные (направленные на конкретного возможность сделать вывод о том, что эффективность технологии отбора качество функционирования блока персонифицированных технологий кадрового менеджмента и всей системы кадрового менеджмента ее структурной модели, сформированной при помощи технологии проектирования.

В связи с этим для повышения качества целесообразно применять многоступенчатые технологии, которые предусматривают последовательное использование взаимодополняющих методов. При этом для замещения вакансий разных уровней в организации будет существенным образом разниться, потому набор методов, образующих технологию должности, базируется на их полезности и взаимодополняемости при отборе персонала как для различных уровней внутриорганизационной работ разного характера.

Исходя из принципов системного подхода, оптимизация отбора персонала как функции кадрового менеджмента совершенствования системы кадрового менеджмента и кадровой политики организаций. В связи с этим немаловажным направлением оптимизации отбора персонала организациях является совершенствование деятельности кадровых субъектов отбора, что предполагает их переход на мировые стандарты деятельности.

Важным показателем работы кадровой службы по закреплению кадров. Это позволит заинтересовать работников в еще более качественном выполнении своих обязанностей, и, самое главное, производительность труда

персонала в целом, снизить издержки и рентабельность и прибыль в своей деятельности.

Текущая текучесть кадров отрицательно сказывается на работе и дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и работы.

Излишняя текучесть персонала, моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

С уходом сотрудников разваливаются коллективы, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В данном случае оптимальным является создание кадрового резерва.

Формирование кадрового резерва представляет процесс целенаправленного профессионального развития персонала, способного замещать вышестоящие вакантные должности в организации.

Состав резерва отражает потребность (текущую в руководителях, специалистах, а также, структуру существующих и планируемых должностей).

Планирование в резерв представляет цель для самого сотрудника, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

- более высокую степень удовлетворенности от предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;

- более четкое видение личных, возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

- возможность целенаправленной подготовки профессиональной деятельности;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

В свою очередь организация получает следующие мотивированных сотрудников, которые связывают свою профессиональную данную организацией, что повышает производительность труда и рабочей силы;

- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

-планы развития карьеры отдельных сотрудников в -группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на резерва кадров возникают как положительные, так и отрицательные стороны при ведении работ в данном направлении, которые напрямую воздействуют формирования.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех где главным является совпадение спроса и предложения:

- анализ действующего персонала;
- оценка ожидаемых изменений в предложении кадров в период времени;
- прогноз спроса на кадры в планируемый период;
- принятие мер для обеспечения доступности требуемых нужной момент (совпадение спроса и предложения).

Для проведения прогноза предложения кадров нужно иметь эффективную систему учета кадров, включая штатное расписание о текучести кадров. Важными также являются такие языков и др. Эффективное кадровое планирование приносит много пользы для организации и обеспечивает:

- связь между структурой компании и ее целями;
- информацию о спросе на кадры для планирования в контексте и на каждодневном операционном уровне;
- тренды изменений потенциальных ресурсов для найма;
- программу действий для управления персоналом по отбору и найму, подготовке и переподготовке, по установлению уровня заработной увольнением и др.

В основе планирования потребности в персонале лежит план мест. При составлении такого плана целесообразно выяснить по какому месту, какие знания необходимы на этом рабочем месте, какой потребуется от работника. От того как быстро заменяются кадры можно судить об эффективном кадровом резерве и планировании персонала.

На основе учета перечисленных факторов в организации система требований к кандидату, нашедшая отражение в профилях профессии и должности, квалификационных карт. В конечном итоге на требований вырабатывается система компетенций, которой должен обладать будущий работник. При этом все компетенции можно разделить на:

- профессиональные;
- деловые;
- индивидуально - психологические;
- личностные.

Каждые из них выявляются и оцениваются с помощью технологий. Поэтому параллельно с системой компетенций должна вырабатываться и система технологий отбора, а также оценки кандидата. Решение на работу принимается исходя из совпадения личностных и профессиональных работника с необходимыми компетенциями.

Для того чтобы кандидат чувствовал себя комфортно и необходимо проводить хотя бы первое собеседование без присутствия в кабинете других сотрудников фирмы. Некоторые люди не станут полностью на людях, а только если они чувствуют, что могут доверять в данное время такой возможности нет, из – за отсутствия отдельного методы отбора сложны и требуют специальной подготовки менеджеров по персоналу, приглашения специалистов – экспертов со стороны.

Внедрение методов отбора представляет собой трудоемкий процесс, требуемый тренированности, такта и индивидуального подхода.

Таким образом, в целях совершенствования персонала руководству ОАО «Скоростной трамвай» необходимо предпринять мероприятий:

- разработка Положения о порядке подбора и отбора персонала;
- выработать единые стандарты отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай»;
- разработать и внедрить систему отбора персонала;

- разработать квалификационные требования компетенций для различных работников;
- разработать план рабочих мест;
- усовершенствовать методики проведения собеседования (базу данных «Претендент»);
- оформить отдельный кабинет для отбора персонала.

Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой ОАО «Скоростной трамвай», реализуемой предприятием, и одним из ключевых элементов системы управления персоналом.

В целях совершенствования процесса отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» представляется необходимым следующее:

1. Повышение квалификации персонала отдела кадров в целях обучения технологии проведения профессионального отбора персонала.

Предлагаемый проект, направленный на совершенствования отбора персонала ОАО «Скоростной трамвай» требует оформление и оснащение отдельного кабинета, в котором будут проходить различные процедуры отбора персонала. Для его оборудования, прежде ремонт, оснастить кабинет системой климат – контроля, мебелью, канцтоварами. Таким образом, реализация данного проекта потребует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 30 000 рублей.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

В результате внедрения проектируемой предприятия, а в частности совершенствование существующей системы отбора определенным социально-экономический эффект.

Оценка эффективности проектов по отбору персонала требует не только определения экономической эффективности, но и социальных последствий их реализации.

Данные мероприятия помогут снизить текучесть производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, дисциплины и, наконец, объем и качество предоставляемых услуг.

Экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение прибыли предприятия.

Подводя итоги, следует отметить, что финансовые проведения того или иного мероприятия стоит корректировать в момент принятия решения о его внедрении.

Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Можно предположить, что за счет совершенствованию отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» численность работников ОАО «Скоростной трамвай» в 2016 году составила человек. Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров составляют 10 дней. Так как в 2013 году было уволено 2 человека, то потери рабочих дней составят:

В расчете на одного человека это составит снижая текучесть кадров на 5% в год обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

Таким образом, в год обеспечивается сокращение 11 дней.

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы воспользуемся исходными данными.

За счет сокращения потери рабочего времени прибыль предприятия увеличится, экономический эффект равен приросту прибыли руб, что составляет 3,05% от общей прибыли предприятия за 2016 год. и составит выручка в 2017 году с учетом ее увеличения на Коэффициент экономической эффективности определяется как соотношение предполагаемой чистой выручки к выручке 2016 года.

Коэффициент экономической эффективности $K \geq 1$.

С каждым годом при системном подходе в отборе персонала эффект будет нарастать.

По результатам расчетов эффективности можно целесообразности применения предложенных мероприятий в ОАО «Скоростной трамвай».

Выводы по 3 главе:

В целях совершенствования системы отбора персонала руководству ОАО «Скоростной трамвай» необходимо предпринять комплекс мероприятий: разработка Положения о порядке выработать единые стандарты отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай», разработать и внедрить систему отбора персонала, разработать сопряженные с системой компетенций для различных работников, методики проведения собеседования, сформировать кадровый резерв (базу данных «Претендент»), оформить отдельный кабинет для отбора квалификацию персонала отдела кадров.

Предлагаемый проект, требует дополнительных внедрение в сумме 300 000 рублей.

Коэффициент экономической эффективности $K \geq 1$. С каждым годом при системном подходе в отборе персонала эффект будет нарастать.

По результатам расчетов эффективности можно целесообразности применения предложенных мероприятий в ОАО «Скоростной трамвай».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор персонала - сложное институциональное образование, основанное на определенных принципах, теоретических основах, организационных процедурах и механизмах. В организации, сферой деятельности с характеристиками персонала, конкретного человека.

Это система объективно обусловленных и продуманных социальных действий, заданных целями организации, в или многократно включается человек на протяжении всего цикла своей профессиональной жизни.

Отбор персонала следует рассматривать как ключевую функцию кадрового менеджмента современной организации, суть которой заключается в выборе наилучших кандидатов на вакантные наибольшую конкурентоспособность организации при сбалансированности интересов организации и персонала. Это двухсторонний процесс, в результате которого организация выбирает себе наиболее соответствующих требованиям вакантных должностей кандидатов, но и той организации, в которой наиболее полно будут востребованы их профессиональные, личностные качества, поняты цели.

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Организация может вести поиск персонала на рынке рабочей силы:

- собственными силами;
- привлекая специализированные фирмы.

В практике современной организации в процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности.

Основными методами отбора персонала являются:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Анкетирование.
3. Беседа по найму.

4. Тестирование как способ отбора претендента.

При организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов.

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, помогает рационально использовать профессиональные возможности профессионального опыта предшествующих поколений. Отбор технологий кадрового менеджмента.

ОАО «Скоростной трамвай» создавалось АО ОЭМК как ведомственный транспорт. Юридический адрес ОАО «Скоростной трамвай»: Белгородская область, Старооскольский район, г. Старый Оскол, проспект Алексея Угарова, 1. Официальный сайт: st-tramvay.ru.

Среднесписочная численность работников в 2016 году составила 416 человек на 1 человека меньше соответствующего показателя 2014 года. В настоящее время в штате предприятия — инженерно-технических работников и 368 рабочих. Средний возраст персонала оборота по приему равен 2,6, коэффициент оборота по выбытию составляет 4,1 и коэффициент текучести кадров – 4,1.

Процедура отбора сотрудников в ОАО «Скоростной трамвай», схему действий, методы и инструментарий, конкретного исполнителя. При этом система отбора персонала имеет ряд недостатков: отсутствует кадровый резерв; отбор персонала подвержен влияниям субъективного характера; требования к принимаемому персоналу слабо методов отбора преобладает анализ документов и результаты неструктурированного собеседования; использования; примитивное обоснование содержания и необходимости применения, зачастую ненормативный характер, система отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай» требует дальнейшего совершенствования.

В целях совершенствования системы отбора персонала руководству ОАО «Скоростной трамвай» необходимо предпринять мероприятий: разработка Положения о порядке подбора и отбора персонала, единые

стандарты отбора персонала в ОАО «Скоростной трамвай», разработать и внедрить систему отбора персонала, разработать сопряженные с системой компетенций для различных работников, разработать усовершенствование методики проведения собеседования, сформировать кадровый резерв (базу данных «Претендент»), оформить отдельный кабинет для повысить квалификацию персонала отдела кадров.

Данные нововведения помогут снизить текучесть кадров, производительность труда, культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить производства, уровень трудовой дисциплины и, наконец, объем и качество предоставляемых услуг.

Предлагаемый проект, требует дополнительных внедрение в сумме 300 000 рублей.

Коэффициент экономической эффективности, который определялся как соотношение предполагаемой чистой выручки к выручке 2016 года равен 1,03, что больше 1 и с учетом того, что с каждым годом подходе в отборе персонала эффект будет нарастать можно признать данный проект эффективным.

В результате можно сделать вывод о целесообразности применения предложенных мероприятий в ОАО «Скоростной трамвай».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
2. Амиров, А.Г. Система управления персоналом на предприятиях[Текст]/ А.Г. Амиров-М.: Всероссийский центр производительности, 2012. – 486 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом[Текст]/Д.А.Аширов.- М.: ТК Велби, 2012. – 432 с.
4. Аудит и контролинг персонала организации/Под ред. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом[Текст]/Т.Ю. Базаров.- М.: Академия, 2011. 224 с.
6. Бунатян, А. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию[Текст]/ А. Бунатян //Вестник Университета Российской академии образования. - 2012. - №5.-С.67-72
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом[Текст]/М.И.Бухалков.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
8. Даничев, О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации[Текст]/ О.А. Бухалков // Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
9. Гагаринская, Г. Формирование компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования [Текст]/ Г. Гагаринская // Кадровик.- 2013.-№11.-С.103-111.
10. Голубихина, Е. Как оптимизировать процедуру найма персонала[Текст]/ Е. Голубихина // Кадровик .-2011.-№3.-С.200-203.
11. Долженко, Р. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала[Текст]/ Р. Долженко // Кадровик.-2011.-№4.- С.127-133.
12. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом[Текст]/А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
13. Забирова, Л.М. Кадровая политика организации и развитие

стратегического управления человеческими ресурсами[Текст]/ Л.М. Забтрова // Вестник КГФЭИ.-2011.-№1.-С.29.

14. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час[Текст]/С.В.Иванова.- М.:Альпина Бизнес букс, 2011, 160 с.

15. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения[Текст]/ П. Ишунин // Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2011. - № 3. - С. 129-134.

16. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью[Текст]/В. Йеттер.- М.: Гуманитарный цент, 2011.-160 с.

17. Карабекова, Т.В. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом[Текст]/ Т.В. Карабекова // Вестник МГОУ. Экономика, № 6. - 2011. – С.34-36.

18. Карпов, Л. Обучение профессиональной компетентности [Текст]/ Л. Карпов// Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 144-151.

19. Карташов, С.А. Рекрутинг. Найм персонала [Текст]/С.А. Карташев М.: Экзамен, 2013.- 320 с.

20. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом[Текст]/А.Я.Кибанов.– 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2011. – 447 с.

21. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом[Текст]/А.Я. Кибанов.- М.: КноРус, 2015, 418 с.

22. Кибанов, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]/ А.Я Кибанов.-М.: Проспект, 2013, 72 с.

23. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст]/А.Я.Кибанов.- М.: Проспект, 2013.-80 с.

24. Князева, О.В. Стратегия управления персоналом[Текст]/ О.В. Князева //Российское редпринимательство.-2013.-№1.-С.61.-62.

25. Кузнецова, Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации[Текст]/ Н. Кузнецова // Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.
26. Литвак, М.Е. Рекрутинг – это драйв!. [Текст]/ М.Е. Литвак.- Ростов н/Д.: Дени, 2012.- 382 с.
27. Майорова, Е. Подбор персонала: Кризисные HR-инсталляции[Текст]/ Е. Майорова // Управление персоналом. – 2013.-№15(217). – С.37-40.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]/Е.А.Митрофанова.- М.: Проспект, 2012.- с. 421.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение[Текст]/Е.Б.Моргунов.- М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
30. Мотов, М.А. Стратегически ориентированный потенциал предприятия [Текст]/ М.А. Мотов// Молодой ученый.-2011.-№ 10.-С.131-133.
31. Неверов, А.В. Роль оценки персонала в социальном развитии организации[Текст]/ А.В. Неверов // Вестник университета – М.: ГУУ, 2013. – №6
32. Одегов, Ю. Рекрутинг[Текст]/Ю.Одегов.- М.: АСТ, 2013.- 372 с.
33. Одегов, Ю. Аудит и контролинг персонала[Текст]/Ю.Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2013.- 672 с.
34. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход[Текст]/Ю.Одегов.- М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
35. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации[Текст]/О.С.Орлова.- М.: Экзамен, 2013,286 с.
36. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст]/ А. Парбеллум.- СПб.: Питер, 2013-208 с.
37. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст]/ М.А. Пархомчук// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2013.-№3.-С.14.

38. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст] / Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.
39. Пугачев, В.П. Оценка персонала[Текст]/ В.П. Пугачев // Справочник кадровика.-2014.-№9.-С.120-127.
40. Рудавина, Е.Р. Большая книга директора по персоналу[Текст]/Е.Р.Рудавина.- Спб.: Питер, 2011.-368 с.
41. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу[Текст]/ Н.Самоукина.- Ростов н/Д: Феникс, 2013.-331 с.
42. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/Н.В. Самоукина.- Спб.: Питер, 2010. – 235 с.
43. Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала[Текст]/Л.Г.Серова.- М.: Феникс, 2005.-253 с.
44. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст]/ А.Л. Слободской.- Спб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
45. Уиддет, С. Руководство по компетенциям[Текст]/С.Уиддет.- М.: Гиппо, 2008.-228 с.
46. Филина, Ф.Н. Справочник кадровика[Текст]/ Ф.Н.Филина.- М.: ИНФРА, 2012, 544 с.
47. Филиппов, А.В. Работа с кадрами[Текст]/ А.В.Филиппов.- М.: Экономика, 2010, 348 с.
48. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст]/В.М.Цветаев.-М.: Проспект, 2016. - 160 с.
49. Чернов, Ю.Г. Анализ почерка в работе с кадрами[Текст]/Ю.Г. Чернов.- М.:ВНУ, 2012.- 288 с.
50. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах/ Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – Пенза, 2014. – 394 с.
51. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам[Текст]/В.И. Шкатулла.- М.: АСТ, 2016 год. – 205с.

ПРИЛОЖЕНИЯ