

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Совершенствование системы отбора персонала в коммерческой
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер
_____ Н.В. Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Миронова Ольга Сергеевна
Студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения, специальность
«38. 03. 03 Управление
персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Захарова Л.А.,
канд. физ.-мат. наук,
доцент кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАО «НПП «МАШПРОМ»	5
1.1 Характеристика организации.....	5
1.2 Анализ системы управления персоналом в НАО «НПП «Машпром»...	18
1.3 Анализ системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром».....	26
Выводы по 1 главе.....	32
ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В НАО «НПП «МАШПРОМ»	35
2.1 Предложения по совершенствованию процедуры отбора в НАО «НПП «Машпром».....	35
2.2 Нормативно-правовое обеспечение процедуры отбора в НАО «НПП «Машпром».....	39
2.3 Расчет социально-экономической эффективности предложений по совершенствованию процедуры отбора персонала в НАО «НПП «Машпром».....	44
Выводы по 2 главе.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ	59

ВВЕДЕНИЕ

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из важнейших функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность[1].

Известно, что ошибки при отборе новых работников могут привести к проблемам, серьезно влияющим на работу компании, таким, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат (конфликты, склоки), падение трудовой и исполнительской дисциплины (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). Если же речь идет от отборе кандидатов на руководящие должности, то ошибки при подборе кадров будут обходиться для организации еще дороже – тем дороже, чем выше уровень должности, на которую отбирается руководитель[3].

На современном этапе развития экономики, в условиях ограниченности ресурсов (финансовых, материальных и др.) для любой организации очень важным является то, какие люди будут распоряжаться этими ресурсами[20]. Таким образом, отбор персонала становится одной из приоритетных задач в деятельности компании. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров[7].

Осуществляя отбор, необходимо знать и всегда учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций, а также уметь управлять процессом отбора персонала[27]. Этим и объясняется актуальность темы исследования.

Актуальность работы заключается в необходимости правильного

управления отбором персонала. Значимым на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организации, его развития. Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организации, ибо только при наличии квалификационного персонала можно добиться наилучших результатов и поставленных задач[24].

Противоречие строится между необходимостью привлекать высококвалифицированный персонал и отсутствием у руководителя возможностей для реализации процедуры отбора.

Проблема исследования – без управления отбором персонала на предприятии невозможно удовлетворить потребности в квалифицированном персонале.

Целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в НАО «НПП «Машпром».

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить характеристику организации и проанализировать процесс отбора персонала в НАО «НПП «Машпром»;
- 2) разработать мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром»;
- 3) рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является процесс отбора персонала.

Предметом исследования является совершенствование процесса отбора персонала в НАО «НПП «Машпром».

Для выпускной квалификационной работы были выбраны методы исследования: анализ документов, математическое моделирование.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 10 таблиц, 0 рисунков, список литературы из 48 источника, 2 приложения.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАО «НПП «МАШПРОМ»

1.1. Характеристика организации

Организационно-правовая форма: непубличное акционерное общество.

Краткая историческая справка.

Научно-производственное предприятие «Машпром» было создано в Екатеринбурге в 1996 году. В то время старая советская система обновления промышленного оборудования уже стала малоэффективной, а новая входила в стадию рождения и развития. Именно тогда, учитывая потребность рынка в промышленном оборудовании, во внедрении инновационных технологий производства, группа уральских ученых, конструкторов, практикующих промышленников (производственников) организовали предприятие. Специалисты «НПП «Машпром» способны в кратчайшие сроки оценить текущую ситуацию на производстве, сделать актуальные выводы по модернизации производства и сконструировать «с нуля» необходимое оборудование.

За годы успешной работы предприятие завоевало репутацию инжиниринговой компании с сильнейшим интеллектуальным потенциалом, со слаженным коллективом специалистов. Для удобства заказчиков, в целях уменьшения стоимости продукции и сроков выполнения работ было принято решение о запуске собственного производства. Задача была успешно решена – появился Нижнетагильский машиностроительный завод (НТМЗ). Это позволило предприятию обеспечивать оперативное и качественное изготовление оборудования, разрабатывать и проводить полноценные испытания опытно-промышленных образцов.

Сегодня «Машпром» – это современное научно-производственное предприятие. Компания выполняет заказы не только в пределах г. Екатеринбурга, Свердловской области и Уральского федерального округа:

география поставок компании выходит за границы Российской Федерации. Открываются филиалы «Машпрома» в других городах: с 2006 года работает представительство предприятия в г.Ижевск. В последние годы в число партнеров добавились ведущие зарубежные предприятия. Так, в 2013 году было открыто совместное российско-японское предприятие «Мишима-Машпром», занимающееся производством плит кристаллизаторов для МНЛЗ.

Изучение организационной структуры.

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура НАО «НПП «МАШПРОМ» и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями действительности. Организационные структуры управления данных организаций отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности размеры деятельности, профиль, характер работ и услуг.

Организационная структура представляет собой линейно - функциональную организацию. Здесь линейное управление подкрепляется специальными функциональными вспомогательными отделами (финансы, персонал и пр.), создаваемыми на ресурсной основе[47].

При такой структуре управления устанавливается разделение прав заместителей руководителя, осуществляющих управление по отделам. Заместители руководителя подчиняются непосредственно руководителю организации, который наделен всеми необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

Данная организация управления позволяет руководителю четко распределить обязанности и полномочия между подчиненными,

поддерживать необходимую дисциплину[46].

Стратегия развития:

Стратегия продукта.

Группа компаний Машпром, ключевым бизнесом которой является одноименное научно-производственное предприятие, представляет из себя национальную инжиниринговую компанию, работающую в области металлургического оборудования.

Компания не стремится конкурировать с глобальными игроками рынка машиностроения и по мере необходимости сотрудничает с ними, реализуя стратегию нишевого позиционирования, разрабатывая нестандартные системы и оборудование:

- в местах стыков и сопряжений друг с другом мощных производственных линий, произведенных крупными транснациональными или национальными инжиниринговыми компаниями (как современных, так и устаревших);

- в качестве замены устаревшего оборудования советских времен на современные высокопроизводительные аналоги, вписывая их в производственную цепочку и пространство цеха;

- комплексные локализованные системы, способствующие решению новых стратегических задач предприятий;

- разработку запчастей, деталей и элементов конструкций, вышедших из строя и не подлежащих гарантийной замене изготовителем (зачастую иностранным) за меньшие деньги, быстрее и/или в комплекте с другими запасными частями и узлами;

- изменяя свойства и ТТХ уже существующих частей и элементов систем (за счет напыления и реконструкции систем).

Стратегия продвижения продукта.

Ключевыми каналами продвижения продуктовых решений являются:

– лидирующая деятельность высшего руководства компании, которое одновременно выполняет функции "руководителей проектов" сопровождая крупные и нестандартные сделки с клиентами категории "VIP" и "А";

– создания долгосрочного имиджа компании за счет участия в отраслевых и специализированных выставках, конференциях и других событиях;

– реализация комплексной политики продвижения и PR, позволяющей целевым образом формулировать маркетинговый посыл, индивидуализированный под целевые клиентские группы.

Одним из важных параметров стратегии продвижения продукта являются системные решения по повышению качество производимых систем и оборудования, а также логистическая составляющая (расположение управляющей компании в Екатеринбурге, наличие сетевых офисов в Ижевске и Снежинске).

Немаловажным является система идентичных ценностей и взаимопонимания с ключевыми клиентами: «Мы свои – мы с Урала», отражающая традиции российского предпринимательства: добросовестность, ответственность за то, что специалисты создали и поставили заказчику. Эти же ценности заложены в кадровую политику предприятия [49].

Стратегия персонала.

Развивая ценности: добросовестности и надежности создаваемых систем, а также ответственности за созданное своими руками, руководство компании создало творческую и миролюбивую среду для сотрудников компании. Удобные рабочие места, высокая заработная плата и адекватный соц.пакет, а также собственное здание и возможность достаточно просторно разместить персонал в нем, еще больше способствуют созданию комфортной атмосферы на предприятии.

Предприятие с момента основания работает по формированию кадрового резерва из числа лучших студентов профильных кафедр

технических вузов. Многие студенты, начиная с 3-4 курсов проходят практику на предприятии, как бы "примеряя" компанию и рабочее место на себя. Это позволяет создавать постоянный приток свежих людей и идей вместе с ними и не дает застаиваться на одном месте опытным конструкторам и проектировщикам. Одним из дальнейших возможных стратегических решений в этой области может явиться разработка программы по работе со старшими школьниками по развитию научно-технического творчества, а также поддержка городских станций Юного техника, в местах территориально расположения подразделений компании.

Для того, чтобы снизить негативные проявления базовых ценностей, с начала 2008 года компания взяла курс на передачу больших полномочий линейным руководителям и развития в них самостоятельности, за счет:

- изменения организационной структуры предприятия;
- выделения самостоятельных, центров финансовой ответственности;
- запуска специальных проектов по развитию управленческого резерва;
- комплексной коррекции системы денежной и не монетарной мотивации;
- коррекции и визуализации систем учета;
- внедрения проектного управления.

Все эти изменения, проведенные эволюционным путем, без резких "рывков" в течение стратегической пятилетки (2008-2012 гг) позволят повысить жизненный тонус организации и снизить степень зависимости компании от своих отцов-основателей.

Виды деятельности – компетенции в сфере чёрной и цветной металлургии.

Горнодобывающее и обогатительное оборудование.

НАО НПП «Машпром» занимается проектированием и изготовлением горнодобывающего и обогащительного оборудования, среди которого:

- Дробилки (конусные, щековые, молотковые);
- Экскаваторы и погрузчики;
- Думпкары;
- Ленточные транспортеры, питатели;
- Бункеры;
- Грохоты;
- Вибросита;
- Мельницы (стержневые, шаровые);
- Питатели;
- Флотомшины;
- Системы аспирации;
- Агломерационные машины;
- Охладители агломерата;
- Скиповые подъемники.

Доменное оборудование: фурмы, холодильники, системы нижней загрузки, чугуновозы, машины, забивки, летки.

Сталеплавильное оборудование.

Проектирование, изготовление и монтаж сталеплавильного оборудования.

Прокатное оборудование: листопрокатные станы, сортопрокатные станы, трубопрокатное оборудование.

Кузнечно-прессовое и гидравлическое оборудование.

Обследование, проектирование, изготовление и поставка оборудования.

Промышленные печи.

- Электросталеплавильное производство;
- Конверторное производство;
- Мартеновское производство;

– Доменное производство.

Химия и гидрометаллургия.

Компетенции в сфере химической промышленности, а также в гидрометаллургическом производстве

Технологии и оборудование для химической промышленности.

Технологии и оборудование для:

- Производств хлора и каустика;
- Производств минеральных удобрений;
- Целлюлозо-бумажных комбинатов и др.

Технологии и оборудование для гидрометаллургических производств

Технологии и оборудование для гидрометаллургических производств

Специалисты имеют большой опыт в разработке теплообменного оборудования для гидрометаллургических производств, особенно для производства глинозёма

Технологии получения и очистки технических газов (водород, азот).

Разработка, изготовление, поставка оборудования (компрессоры водородные и азотные, реакторы каталитической конверсии метана, адсорберы, теплообменники, реакторы окисления, конверторы и др.).

Экология и энергетика.

Компетенции в сфере экологии, очистки сточных вод и энергетическом хозяйстве.

Технологии и оборудование для очистки сточных вод.

- Выполнение проектов и разработка оборудования, в том числе: тепловых, материальных, гидравлических, теплотехнических, прочностных расчётов, разработка систем управления;
- Согласование и получение разрешения на применение;
- Поставка, шеф-монтаж, пусконаладочные работы, авторский надзор за эксплуатацией;
- Техническая поддержка;

– Обучение персонала.

Упрочняющие технологии.

Технологии упрочнения и восстановления деталей.

Газотермическое напыление (ГТН).

Газотермическое напыление — технология, позволяющая восстановить и упрочить детали.

Газотермическое напыление (ГТН) обеспечивает защиту изделий от износа, воздействия агрессивных сред и высоких температур.

Его использование позволяет значительно увеличить срок службы многих деталей в металлургии, нефтегазопереработке, энергетике и машиностроении при низких затратах в сравнении со стоимостью деталей.

Износостойкая сталь Hardox.

Hardox (Хардокс) — износостойкая шведская сталь производства компании SSAB. В основном применяется в горной и дорожно-строительной отраслях.

НАО «НПП «Машпром» является официальным партнёром шведской компании SSAB по программе Hardox Wearparts. Компания являемся поставщиком и производителем изделий из высокопрочных сталей Hardox, Weldox, Domex. Высокая прочность сталей обеспечивает легкий вес конечного продукта, по сравнению с использованием обычных сталей. Использование высокопрочных сталей также повышает прочность и долговечность изделий.

Инжиниринг.

НАО «НПП «Машпром» выполняет инжиниринговые услуги, как для вновь строящихся объектов, так и при реконструкции действующих предприятий для повышения производительности и технико-экономической эффективности. Основы современного инжиниринга — это практическое использование технических и технологических решений для изменения конструкции для улучшения эксплуатационных свойств, модернизации

морально и физически устаревшего оборудования или проектирования принципиально нового оборудования.

Производство.

ООО ПК «Нижнетагильский машиностроительный завод» – современное предприятие с полным комплексом производственного оборудования и опытным квалифицированным персоналом. ООО ПК «Нижнетагильский машиностроительный завод» гарантирует выполнение каждого заказа с высоким качеством и в сжатые сроки.

Виды работ:

- сварочное производство — изготовление металлоконструкций из углеродистых низколегированных и нержавеющей марок стали массой до 20 тонн;
- кузнечное производство — изготовление штамповок и поковок размером до 200кг;
- проведение капитального ремонта и модернизации металлорежущего оборудования.

Предприятие специализируется на разработке и производстве оборудования для различных отраслей промышленности и имеет опыт изготовления:

- деталей механических трубопроводов (отводы, переходники, тройники, фланцы, заглушки);
- транспортной и стационарной тары, емкостной аппаратуры;
- металлоконструкций массой до 20 тонн;
- корпусных деталей и узлов различных пространственных форм из чугуна и стали весом до 10 тонн;
- просечно-вытяжного листа различного назначения;
- запасных частей к металлургическому, нефтегазовому, химическому и горному оборудованию.

Строительство и монтаж.

НАО «НПП «Машпром» имеет разрешения:

- На право строительной деятельности (Лицензия № Г 214710 от 01.09.1999)
- На право осуществления деятельности по проектированию металлургических и коксохимических производств и объектов (Лицензия № 63-ПР- 450 от 28.04.2000)
- На право осуществления деятельности по проектированию производств по получению, переработке, хранению и применению продуктов разделения воздуха (Лицензия № 63-ПР- 451 от 28.04.2000)
- На право осуществления деятельности по проектированию котельных, котлов, сосудов, работающих под давлением, трубопроводов пара и горячей воды; на разработку проектов по реконструкции, модернизации и модифицированию объектов котлонадзора (Лицензия № 63-ПР- 453 от 03.05.2000)
- На право осуществления деятельности по проектированию взрывопожароопасных, химически опасных и вредных производств (Лицензия № 63-ПР- 914 от 01.08.2000)
- На право осуществления работ (услуг) природоохранного назначения в части наладки и эксплуатации природоохранного оборудования, средств изменений и контроля экологических параметров производств и транспортных средств (Лицензия № Г 063965 от 23.08.2001)
- На право осуществления деятельности по разработке проектно-конструкторской документации на отдельные технологические процессы и оборудование (выпарные установки и технологические системы для переработки гальванических промывных промстоков, для концентрированных технологических растворов, а также технологические установки систем водоочистки) при проектировании химических, нефтегазоперерабатывающих и других производств и объектов, связанных с обращением или хранением взрывопожароопасных и токсичных веществ и

смесей (Лицензия ООПР № 017265 от 24.12.2001)

– На право конструирования оборудования для ядерных установок. Объекты применения деятельности: атомные станции (блоки атомных станций); сооружения, комплексы и установки с ядерными материалами, предназначенные для производства, переработки, транспортирования ядерного топлива и ядерных материалов (Лицензия № УО-11-101-1782)

– На право конструирования оборудования для сооружений, комплексов и установок с ядерными материалами, предназначенных для производства и переработки ядерного топлива и ядерных материалов (Лицензия № УО-11-115-1311 от 15.05.2007)

Подразделения организации.

ООО «Автомобильные парковочные комплексы» («АПК») создано в 2010 году как дочерняя компания НАО «НПП «Машпром» для развития направления, связанного с автоматизированными системами паркования автомобилей. NeoPark - торговая марка, под которой ООО «АПК» поставляет на рынок свои системы паркинга.

НАО «НПП "Машпром"», созданное в 1996 году - инжиниринговая компания, специализирующаяся на разработке и внедрении оборудования для прокатного производства, непрерывной разливки стали, термоупрочнения материалов, тепломассообменных процессов, решения проблем промышленной и общей экологии, создании нестандартного оборудования.

Компания «АПК» - это квалифицированный коллектив конструкторов, проектировщиков, производственников, монтажников, готовый обеспечить весь производственный цикл от разработки автоматизированной парковки до её монтажа и эксплуатации в Екатеринбурге, Москве, Санкт-Петербурге и других городах.

Компания «АПК» также проводит большую разъяснительную работу не только в среде строителей и проектировщиков, но также и с администрациями регионов и городов в части создания нормативной,

финансовой, организационной основ городского парковочного пространства как части транспортной инфраструктуры города.

Компания нацелена на построение городов, комфортных для жизни.

НАО «НПП «Машпром» предлагает решения NeoPark, которые могут радикально улучшить проблему парковочных мест, как для города в целом, так и для его отдельных объектов. Компания выполняет полный цикл работ по внедрению автоматизированных систем паркинга:

- разработка проектной документации;
- согласование проектов во всех инстанциях;
- производство оборудования для автоматической парковки;
- необходимые строительные работы и монтаж оборудования;
- введение в эксплуатации систем паркинга;
- гарантийное и сервисное обслуживание.

Применяемые компанией автоматизированные системы паркинга автомобилей имеют ряд преимуществ по сравнению с обычными многоярусными парковками:

- 1) Минимальное время доставки автомобиля владельцу.
- 2) Оптимальное использование пространства.
- 3) Возможность закрепления определенного парковочного места за конкретным владельцем.

Совместное российско-японское предприятие «Мишима-Машпром».

Компания Мишима была основана в 1916 году, в Японии. Уделяя особое внимание продуктам с высокой добавленной стоимостью, постоянно создает и развивает новейшие технологии. Как результат, компания Мишима имеет высочайший уровень используемых технологий. Компания Мишима создала систему, которая готова реагировать на новые потребности бизнеса, имея в штате технических экспертов и комплексные технические решения.

В апреле 2013 года компании Mishima Kosan, Ltd и НАО «НПП

«Машпром» создали совместное предприятие по производству плит кристаллизаторов МНЛЗ по технологии Mishima Kosan, Ltd с локализацией производственных мощностей в России (г. Нижний Тагил). Результаты опытно-промышленных испытаний стенок кристаллизаторов слябовых машин на одном из крупнейших металлургических комбинатов России – ОАО ЕВРАЗ НТМК превзошли все ожидания. Показанный ресурс является одним из высочайших в мире и не имеющим аналогов в России и Европе.

Совместное российско-японское предприятие «Мишима-Машпром» предлагает рынку эффективные технологии продления жизни покрытий и улучшение качества литых заготовок.

Нижнетагильский машиностроительный завод.

НТМЗ — современное предприятие с полным комплексом производственного оборудования, имеющее опытный квалифицированный персонал.

НТМЗ гарантирует выполнение каждого заказа с высоким качеством и в сжатые сроки. Богатый практический опыт производственного коллектива НТМЗ и высокий уровень научно-технических и конструкторских разработок позволяют комплексно выполнять заказы от деталей оборудования до готовых изделий сложного технического уровня. Современные принципы организации производства и управления предприятием позволяют выпускать наукоемкую качественную и надежную продукцию, используя уникальные производственные возможности [51].

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности НАО «НПП «Машпром» 2013-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013	2014	2015	Изменение, тыс. руб		Темп прироста, %	
				2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
1. Выручка от продаж	551349	597916	542954	46567	-54962	8,4	-9,2
2. Себестоимость	-465881	-510762	-405850	-44,9	104912	-0,009	-20,5
3. Валовая прибыль	85468	87154	137104	1686	49950	1,9	57,3

Продолжение табл. 1

4. Коммерческие и управленческие расходы	-63873	-66766	-106403	-2,9	-39,6	4,5	59,4
5. Прибыль (убыток) от продаж	21595	20388	30701	-1207	10313	-5,6	50,6
6. Прочие доходы	24102	21846	17248	-2256	-4598	-9,4	-21
7. Прочие расходы	-28063	-21240	-29499	6823	-8259	-20	38,9
8. Чистая прибыль (убыток)	8705	11905	10051	3200	-1854	36,8	-15,6
9. Рентабельность от продаж %	40,3	58,4	58,3	18,1	-0,1	-	-
10. Среднесписочная численность работников, чел.	185	170	168	-15	-2	-8,1	-1,2
11. Производительность труда, руб.	2980,3	3517,2	3231,9	536,9	-285,3	18	-8,1
12. Средняя заработная плата 1 работника, руб./мес.	18776	20468	22670	1692	2202	9	10,7

Окончание табл. 1

В результате проведенного анализа по технико-экономическим показателям (табл. 1) видно, что выручка в 2015 составила 542954 тыс. руб.; это на 54962 тыс. руб. меньше, чем за 2014 год.

Себестоимость продукции уменьшилась на 104912 тыс. руб. в 2015г.

Валовая прибыль предприятия возросла в 2015 году на 49950 тыс. рублей, а также в 2014 году – на 1686 тыс. рублей к 2013 году.

Чистая прибыль составила в 2013г. 8705 тыс. руб., в 2014 г. – 11905 тыс. руб., в 2015г. – 10051 тыс. руб.

Среднесписочная численность персонала в 2015 г. по сравнению с 2014 г. численность персонала уменьшилась на 3,36 % или на 2 человека.

1.2. Анализ системы управления персоналом в НАО «НПП «Машпром»

Система управления персоналом подразумевает комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за

счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия [45].

Управление в НАО «НПП «Машпром» осуществляется во всех сферах деятельности: проведение работ, плановой и финансовой, технологиях, работе с персоналом.

Управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей.

Непосредственное управление предприятием осуществляет генеральный директор НАО «НПП «Машпром».

В непосредственном подчинении директору находятся исполнительный директор. Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже продукции несет отдел материально технического снабжения. Возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров.

Одной из особенностей НАО «НПП «Машпром» является то, что работники знают друг друга, так как работают вместе не один год.

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры (контракты), графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов и рабочих[2].

В НАО «НПП «Машпром» используются следующие нормативно-методические документы регулирующие работу с персоналом:

— Устав;

- Трудовой договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Штатное расписание;
- Должностная инструкция;
- Трудовой кодекс РФ;
- Положение по оплате и стимулированию труда;
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности;
- Положение о защите персональных данных;
- Положение о командировках;
- Положение о коммерческой тайне.

Вышеперечисленные документы организация ежедневно использует в своей работе. В качестве законодательной базы, в рамках которой осуществляется регулирование трудовых отношений в НАО «НПП «Машпром», выступает Трудовой кодекс РФ и Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации»[32].

Процесс управления внутренней документацией включает в себя следующие виды деятельности:

- планирование разработки;
- разработку;
- согласование;
- утверждение и введение в действие;
- регистрацию и учет;
- распределение;
- анализ;
- актуализацию;
- изменение;
- аннулирование и изъятие;
- хранение;
- уничтожение.

Набор персонала осуществляется в основном за счет внешних источников. К наиболее практикуемым на предприятии источникам подбора относится самостоятельный поиск через средства массовой информации [44].

Внутренние источники, то есть из числа работающих в НАО «НПП «Машпром», используются, в основном, при назначении работников на руководящие позиции или в случае повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением специалисту более сложных задач, влекущим за собой повышение в должности и сопровождающимся повышением зарплаты.

Основные преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала кратко представлены ниже (табл. 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

	Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	Появление шансов для служебного роста молодых специалистов предприятия.	Ограниченные возможности для выбора кандидатов.
	Повышение уровня привязанности к организации.	Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.
	Улучшение социально-психологического климата на производстве.	Появление панибратства при решении деловых вопросов, т.к. только вчера претендент был наравне с коллегами.
	Низкие затраты на привлечение кадров.	Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.
	Претендентов на должность хорошо знают в организации.	
	Претендент на должность знает данную организацию.	
	Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент)	

Внешние источники	Наиболее обширные возможности выбора.	Более высокие затраты на привлечение кадров.
	Возникновение новых идей для развития организации.	Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.
	Новый человек, как правило, легко добивается признания.	Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.
	Меньшая угроза интриг возникает внутри организации.	Высока степень риска при прохождении испытательного срока.
		Плохое знание организации.
		Длительный период адаптации.
		Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.
		Нового работника плохо знают в организации.

В целом система отбора персонала характеризуется низкими затратами на привлечение персонала.

Для принятия отдел кадров НАО «НПП «Машпром» решения о приеме на работу, кандидат проходит следующие ступени отбора:

1. Заполнение анкеты;
2. Проверка анкеты отделом кадров;
3. Интервью по результатам анкетирования в присутствии менеджера отдела кадров;
4. Интервью с линейным руководителем подразделения;
5. Принятие решения отделом кадров[34].

Сотрудник считается принятым на работу после подписания трудового договора и издания внутреннего приказа о назначении его на должность[28].

Таблица 3 – Анализ численности персонала. Основные кадровые показатели в 2013-2015 годах

Показатель	2013	2014	2015	2015 г. в % к 2013
------------	------	------	------	--------------------

Продолжение табл. 3

Численность персонала	201	216	225	1,119
Удельный вес АУП	15	17	17	1,13
Средний возраст работающих	41	41	40	0,96
Движение кадров	0,21	0,18	0,18	0,86
Коэффициент прибытия	0,4	0,1	0,4	1
Коэффициент выбытия	0,2	0,4	0,1	0,5

Окончание табл. 3

Динамика численности персонала.

Исходя из полученных данных (табл. 3) по основным кадровым показателям, в НАО «НПП «Машпром» показатели за 2013 и за 2015 годы практически схожи, в соотношении эти 2 года дают в результате единицу. Причины не выявлены.

Таблица 4 – Причины увольнения в 2014-2015 годах

Причина увольнения	2014, ед.	2015, ед.
Предложение более высокого уровня дохода	9	7
Оценка и признание результатов работы	8	-
Ясность целей и задач компании, подразделения	7	-
Отсутствию перспектив профессионального роста, карьеры	4	6
Взаимоотношения с руководством	4	2
Возможность обучения и повышения квалификации	4	-
Эмоционально напряженная работа и загруженность на рабочем месте	4	6
Социальное обеспечение	3	1
Переезд в другой город	-	1

По табл. 4 мы видим, что за 2014 год причиной увольнения было предложение более высокого уровня дохода, отсюда следует, что заработная плата в НАО «НПП «Машпром» была низкой для работников, так же причиной увольнения была оценка и признание результатов работы. За 2015 год эти показатели снизились.

Таблица 5 – Ключевые финансовые показатели эффективности службы

управления персоналом

Показатель	Формула	2014	2015
1. Выручка			
1.1. Выручка на одного штатного сотрудника, руб.	Выручка/Среднесписочная численность	3517	3231
1.2. Выручка на одного сотрудника, руб.	Выручка/Общая численность сотрудников	1993	1809
2. Расходы на персонал			
2.1. Расходы на персонал как процент от выручки	(Расходы на персонал/Выручка)x100 %	1,5	1,7
2.2. Расходы на персонал на одного сотрудника, руб.	Расходы на персонал/Среднесписочная численность	51968	54170
3. Расходы на отбор персонала			
3.1. Расходы на отбор как процент от расходов на персонал	(Расходы на отбор/Расходы на персонал)x100 %	0,64	0,62
3.2. Расходы на отбор на одного сотрудника, руб.	Расходы на отбор/Среднесписочная численность	353	268
1. Расходы на обучение персонала			
4.1. Расходы на обучение на одного сотрудника, руб.	Расходы на обучение/Среднесписочная численность	23468	26752
5. Расходы на корпоративные мероприятия			
5.1. Расходы на корпоративные мероприятия как процент от расходов на персонал	(Расходы на корпоративные мероприятия/Расходы на персонал)x100%	11,3	13,2
5.2. Расходы на корпоративные мероприятия на одного сотрудника, руб.	Расходы на корпоративные мероприятия/Среднесписочная численность	2941	3273

Из данных табл. 5 мы видим, что выручка в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась, вследствие уменьшения среднесписочной численности сотрудников организации, что означает, что производительность труда ухудшилась. Расходы на персонал увеличиваются, несмотря на уменьшение количества сотрудников, т.к. уровень цен в 2015 г. повысился по сравнению с 2014 годом, и в среднем один сотрудник обходится НАО «НПП «Машпром» в 54170 рублей, что на 4,1 % больше, чем в 2014 г. Также можно отметить, что организация привлекает персонал к обучающим программам с привлечением внешних провайдеров, или же отправляет на обучение для повышения квалификации. В НАО «НПП «Машпром» уделяется внимание и корпоративной культуре. Расходы на

корпоративные мероприятия составляют в 2015 году 13,2 % от расходов на персонал.

Таблица 6 – Основные показатели численности работников по категориям, показатели движения персонала

Наименование показателей	Ед. изм	Период		
		2013	2014	2015
Среднесписочная численность персонала:	чел	185	170	168
в том числе:				
руководители	чел	16	16	16
специалисты	чел	169	144	138
Количество уволившихся (выбывших) работников	чел	51	44	20
Количество принятых работников	чел	47	29	31

Исходя из представленных данных (табл. 6), можно проанализировать текучесть кадров, рассчитать коэффициент интенсивности оборота по приему и выбытию персонала в НАО «НПП «Машпром» за 2015 год.

Среднесписочная численность работников за 2015 г. составила 168 человек, что составляет 98,8 % от показателя 2014 г.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 : S, \quad (1)$$

где $X_{сж}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию;

$X_{дпс}$ – количество работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины;

S – среднесписочная численность персонала.

$$K_{тек} = 20 \times 100 : 168 = 11,9 \%$$

Коэффициент текучести кадров за 2015 год составил 11,9 %, что является нормальным уровнем текучести кадров в организации. Для того, чтобы уменьшить уровень текучести кадров (например, от 0 до 10 %), службе управления персоналом необходимо провести ряд мероприятий по улучшению условий труда. Например, ввести новое оборудование на рабочее место, линейным руководителям необходимо выносить предложения к

награждению выдающихся сотрудников, что поможет моральному стимулированию и повысит эффективность труда.

Коэффициент интенсивности оборота по приему персонала рассчитывается по формуле:

$$K_n = Ч_n / Ч_c, \quad (2)$$

где $Ч_n$ – число принятых работников за период;

$Ч_c$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_n = 31/168 = 0,18 \%$$

Коэффициент интенсивности оборота по приему за 2015 год составил 0,13 %. Надо иметь в виду, что к требуемым вакансиям предъявляются квалификационные требования по специальному образованию.

Коэффициент интенсивности оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле:

$$K_v = Ч_v / Ч_c, \quad (3)$$

где $Ч_v$ – число выбывших работников за период;

$Ч_c$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_v = 20/168 = 0,12 \%$$

Коэффициент интенсивности оборота по выбытию за 2015 год составил 0,12 %. Можно сделать вывод, что в НАО «НПП «Машпром» выше интенсивность оборота по приему, чем по выбытию сотрудников.

Изучение использования рабочего времени.

Баланс рабочего времени за 2 года в отделе управления персоналом и СМК на всех специалистов закрыта, средняя продолжительность рабочего дня на 1-го специалиста составляет 8 часов, при прохождении практики внутри сменных потерь рабочего времени не выявлено, не выходы на работу происходят по болезни или другим уважительным причинам[26].

1.3. Анализ системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром»

Ответственность за прием новых сотрудников возлагается на менеджера по персоналу. На предприятии существует несколько форм трудовых отношений, поэтому кандидат может быть принят:

- 1) на постоянную работу;
- 2) на временную работу;
- 3) на работу по совместительству.

В случае возникновения потребности в новом сотруднике руководитель структурного подразделения заполняет «Заявку на вакансию» на корпоративном портале.

Заявка рассматривается и утверждается в течение 3 дней. Размер оплаты труда по вакансии решается предварительно, до начала поиска кандидатов, и не должен противоречить существующему штатному расписанию. Утверждение размера оплаты труда по каждой вакансии осуществляется управляющим предприятия. После утверждения вакансии отдел управления персоналом и охраной труда (далее УПиОТ) осуществляет поиск кандидатов.

Кандидатами на вакансию должна быть заполнена «Анкета» по возможности представлено резюме.

По результатам анализа «Анкеты» кандидат приглашается на собеседование. Собеседование на соответствие у кандидата опыта, навыков, индивидуально-личностных качеств, требованиям компании, проводит сотрудник отдела УПиОТ. По итогам собеседования сотрудник отдела УПиОТ ставит свою визу с решением по кандидату на бланке «Анкеты». Собеседование на профессиональную пригодность проводит руководитель заинтересованного подразделения.

Кандидат, прошедший этап отбора заполняет «Заявление о приеме». Бланк заявления выбирается согласно форме трудовых отношений.

По поступившему «Заявлению о приеме» отдел УПиОТ в течение одного рабочего дня оформляет трудовой договор. Кандидат не может приступить к работе без подписанного трудового договора.

Новому сотруднику назначается испытательный срок в соответствии с ТК РФ, от 1 до 6 месяцев. По результатам испытательного срока проводится

аттестация. Аттестация должна быть проведена не менее, чем за 7 дней до окончания испытательного срока.

Решение аттестационной комиссии, увольнение или утверждение в должности, должно быть выполнено в установленные сроки. В случае увольнения сотрудника, отдел УПиОТ заново начинает процедуру поиска кандидатов.

Эффективность отбора персонала в НАО «НПП «Машпром» можно рассмотреть при помощи показателей, которые представлены в приведенной ниже таблице (табл.7).

Таблица 7 – Показатели системы управления персоналом

Показатель	Формула	2014	2015
1. Количество открытых вакансий на одного рекрутера, шт.	Количество открытых вакансий/Численность рекрутеров	6	4
2. Количество закрытых вакансий одним рекрутером, шт.	Количество закрытых вакансий/Численность рекрутеров	5	4
3. Процент вакансий, закрытых внутренними кандидатами	$(\text{Количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами} / \text{Количество закрытых вакансий}) \times 100 \%$	63,6	44,4
4. Процент вакансий, закрытых внешними кандидатами	$(\text{Количество вакансий, закрытых внешними кандидатами} / \text{Количество закрытых вакансий}) \times 100 \%$	36,4	55,6
5. Процент вакансий, закрытых внутренними специалистами по подбору	$(\text{Количество вакансий, закрытых внутренними рекрутерами} / \text{Количество закрытых вакансий}) \times 100 \%$	100	100
6. Процент вакансий, закрытых кадровыми агентствами	$(\text{Количество вакансий, закрытых внутренними рекрутерами} / \text{Количество закрытых вакансий}) \times 100 \%$	0	0
7. Среднее время заполнения одной вакансии внутренними специалистами, дней	Суммарное количество дней, затраченных на заполнение каждой вакансии внутренними рекрутерами/Количество вакансий, закрытых внутренними рекрутерами	8	6
8. Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб.	Затраты на отбор/Количество закрытых вакансий	5454	5000

Исходя из данных табл. 7, можно сделать вывод, что нагрузка на рекрутеров в 2015 году снизилась, по сравнению с 2014 годом на 2 вакансии или на 33,4 %. Одна вакансия закрывается, в среднем, в течении одной недели. Кадровые агентства, как мы видим, отдел УПиОТ не привлекает. Затраты на заполнение одной вакансии в 2015 году снизилось по сравнению в 2014 годом вследствие того, что открытых вакансий стало меньше, и из-за этого затраты на подбор персонала уменьшаются. Все вакансии заполняются исключительно внутренними специалистами отдела УПиОТ.

Влияние системы отбора кадров на эффективность деятельности предприятия.

В настоящее время проблема отбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Поэтому эта тема все более часто рассматривается в современной литературе. Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально[43].

Весьма важно определиться, каким будет набор — внутри организации или извне. Необходимо проанализировать их достоинства и недостатки, так как, исходя из этого, будет зависеть дальнейшее развитие предприятия. Основными преимуществами внутренних источников найма являются незначительные затраты на привлечение рабочей силы, знание претендентом специфики и особенностей фирмы, наличие представлений у администрации о его навыках и способностях, возможность более быстрого заполнения

вакансии и др. К недостаткам внутрифирменного привлечения рабочей силы можно отнести менее широкие возможности для выбора кандидатов, дополнительные затраты на повышение квалификации, возможность появления напряженности и обострения соперничества внутри коллектива, отсутствие возможности обеспечения дополнительной потребности в рабочей силе и др.[40].

Основные преимущества привлечения рабочей силы со стороны связаны, прежде всего, с возможностью покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах, наличием более широких возможностей выбора, возможностью использования опыта других фирм и др. Недостатки связаны с более высокими затратами (материальными и временными) на привлечение рабочей силы, отрицательным воздействием на психологический микроклимат в организации и текучесть кадров, отсутствием знаний об особенностях производства и его организации и др. Исходя из этого, в организации должны использоваться и внешние, и внутренние источники набора кадров.

Критерии отбора персонала позволяют объективно подходить к отбору, так как все претенденты оцениваются по одним и тем же критериям. Благодаря критериям отбора персонала можно выявить слабые и сильные стороны претендентов на вакантную должность. Описание требований к конкретной должности подготавливается руководителем структурного подразделения, в состав которой входит рассматриваемая вакантная должность[36].

Анкета предоставляет определенную полезную для оценки работника информацию. Например, сведения о частоте смены работы, продолжительности работы в каждом подразделении, характер перемещений по службе позволяют получить представление о содержании его профессионального опыта, уровне деловых качеств, коммуникабельности; данные об образовании могут служить свидетельством степени его интеллектуального потенциала и т. п. На основе анкетных данных, конечно,

можно сформулировать гипотезы о тех или иных индивидуально-психических особенностях человека, составить предположение об его профессиональном мастерстве, но эти предположения должны перепроверяться в процессе биографического интервью, а также с помощью других методов.

Собеседование, в большинстве случаев, является единственным источником, дающим представление о мотивационных и эмоциональных характеристиках (притязаниях, ориентация на успех, симпатии и т. п.), а также о специфике социального поведения (тактичность, манеры, доброжелательность и т. п.) обследуемого лица. Помимо всего прочего, немало важным достоинством собеседования является достаточно малая трудоемкость, доступность для широкого круга специалистов, высокая продуктивность в проведении оценивания кандидата. При подготовке к собеседованию должны быть составлены вопросы различного характера: открытые, закрытые, наводящие, рефлексивные и косвенные[25].

Особое место при отборе и оценке кандидатов занимает психологическое и профессиональное тестирование. В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в предсказании негативных результатов. Поэтому в практике управления они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов, тогда как окончательный выбор производится с использованием менее формальных методов (например, собеседование). Обычно тесты рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата и используются в комплексе с другими методами оценки. Тесты позволяют придать качественным оценкам соответствующих черт личности различных кандидатов большую определенность и сопоставить их между собой. В организации должны быть разработаны профессиональные и психологические тесты для каждой специальности, что позволит наиболее объективно оценить кандидата на вакантную должность[38].

Порой руководители, а также начальники кадровых служб, стремясь в ходе приема на работу нового сотрудника принять достаточно обоснованное решение, опираются в первую очередь на данные характеристики (рекомендации) с прежнего места работы. Например, из копии диплома можно почерпнуть сведения о том, какие кандидат сдавал предметы и с какими отметками, но по ним невозможно судить о творческом потенциале владельца диплома, его ценностных ориентациях, мотивационной направленности и др. Однако только на основе содержащейся в них информации сложно оценить личностные качества кандидата, так как они не всегда могут быть объективными[30].

Выводы по 1 главе

Непубличное акционерное общество «НПП «Машпром» – это современное научно-производственное предприятие. Компания выполняет заказы не только в пределах г. Екатеринбурга, Свердловской области и Уральского федерального округа: география поставок компании выходит за границы Российской Федерации. Открываются филиалы «Машпрома» в других городах: с 2006 года работает представительство предприятия в г. Ижевск. В последние годы в число партнёров НАО «НПП «Машпром» добавились ведущие зарубежные предприятия. Так, в 2013 году было открыто совместное российско-японское предприятие «Мишима-Машпром», занимающееся производством плит кристаллизаторов.

В подразделениях управления персоналом составляются следующие документы: проекты приказов по кадровым вопросам, план по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики

прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов.

Коэффициент текучести кадров за 2015 год составил 11,9 %, что является нормальным уровнем текучести кадров в организации. Для того, чтобы уменьшить уровень текучести кадров (например, от 0 до 10 %), службе управления персоналом необходимо провести ряд мероприятий по улучшению условий труда. Например, ввести новое оборудование на рабочее место, линейным руководителям необходимо выносить предложения к награждению выдающихся сотрудников, что поможет моральному стимулированию и повысит эффективность труда.

Также были выявлены плюсы и минусы системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром». Достоинствами являются:

- для привлечения кандидатов используются не только внутренние, но и внешние источники;

- используются такие методы отбора как резюме, анкетирование, собеседование;

- уделяется большое внимание профессионализму, образовательному уровню, способности к обучению и достижению результатов.

В число недостатков входит:

- отсутствие психологических тестов, которые помогли бы выявить уровень стрессоустойчивости, способность к адаптации у кандидатов, а также получить возможность лучше понять своего потенциального сотрудника;

- внешние источники используются не все (только СМИ), что увеличивает срок закрытия вакансии.

В НАО «НПП «Машпром» отсутствует кадровый резерв. Причины отсутствия не выявлены.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой

цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала[37].

ГЛАВА 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В НАО «НПП «МАШПРОМ»

2.1. Предложения по совершенствованию процедуры отбора в НАО «НПП «Машпром»

Эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия во многом зависят от его персонала. Персонал предприятия – лица, являющиеся наемными работниками, то есть заключившие трудовой договор с работодателем[11]. В состав включаются также собственники или совладельцы предприятия, если они участвуют в деятельности предприятия своим личным трудом и получают соответствующую оплату.

Чтобы избежать ошибок при отборе кандидатов, необходимо учитывать различные факторы и методы отбора персонала. Еще до начала собеседования с кандидатом необходимо определить инструментарий, используемый при отборе. При этом специалист отдела персонала должен быть достаточно гибок и корректировать методы отбора в соответствии с меняющимися условиями.

В результате исследования, мы выявили следующие недостатки в системе отбора персонала:

— отсутствие психологических тестов, которые помогли бы выявить уровень стрессоустойчивости, способность к адаптации у кандидатов, а также получить возможность лучше понять своего потенциального сотрудника;

— внешние источники используются не все (только СМИ), что увеличивает срок закрываемости вакансии.

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления по совершенствованию системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром», целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации проблем (таб. 8).

Таблица 8 – Перечень мероприятий по нейтрализации проблем по совершенствованию

Проблема	Мероприятия	Ответственные
Отсутствие психологических тестов	Введение должности штатного психолога, который будет проводить тесты и обрабатывать их результаты	Директор по персоналу и менеджменту качества
Внешние источники привлечения персонала используются в неполном объеме	Привлечение кадрового агенства	Менеджер по персоналу

Тестирование проводится с целью:

- объективной оценки, не зависящей от настроения и симпатий менеджера по персоналу;

- выбора кандидата с наиболее подходящими личностными характеристиками из числа нескольких соискателей с формально равными анкетными данными;

- отбора сотрудников, наиболее подходящих для работы в данном коллективе; отсеивания психически неполноценных людей, после приема на работу которых могут возникнуть дополнительные проблемы с их увольнением;

- предварительного отсеивания явно непригодных соискателей при большом количестве претендентов[9].

Как правило, работодателя мало интересуют личные характеристики соискателя. Ему нужно знать, каким набором качеств обладает тот или иной кандидат[5].

Посредством тестов выявляются следующие показатели:

- лидерские качества и способность управлять коллективом;
- умение приспособиться к изменениям и управлять ними;
- управляемость и способность к обучению; коммуникативные навыки;
- лояльность к компании;

- стрессоустойчивость и способность противостоять длительной стрессовой ситуации;
- способность к рутинной работе;
- отношение к регулярному контролю со стороны руководства;
- восприимчивость к большому объему информации, её анализ;
- мотивация кандидата и демотивирующие его факторы;
- креативность;
- отношение к алкоголю и наличие других зависимостей[15].

Психологические или личностные тесты предназначены для определения личностных характеристик, социального поведения, способности к адаптации[41]. К категории психологических относятся и мотивационные тесты, позволяющие выявить, чего ждет претендент от новой должности и от жизни в целом[4].

Личностная сфера человека исследуется с помощью проективных тестов:

- цветового теста Люшера (позволяет определить причины психологического стресса, который может привести к появлению физиологических симптомов);
- теста Роршаха (позволяет изучить состояние психики испытуемого и выявить возможные отклонения);
- теста Маркерта (определяется динамичное состояние, в котором находится в это время сам человек);
- теста Розенцвейга (исследование реакций на неудачу и способов выхода из ситуаций, препятствующих деятельности или удовлетворению потребностей личности)[17].

Помимо проективных тестов применяются личностные опросники:

- Майерса и Бриггса (позволяет определить, как люди воспринимают мир и принимают решения);
- соционический ДВ-Тест (определение соционического типа);

— 16 PF-опросник (предназначен для измерения 16 факторов личности – личностных черт, свойств, отражающих относительно устойчивые способы взаимодействия человека с окружающим миром и самим собой)[23].

Обращение в кадровые агентства также является достаточно распространенным методом набора и отбора персонала из внешних источников[39]. Здесь можно выделить следующие преимущества:

— значительная экономия времени на поиск специалиста и возможность, не отвлекаясь, заниматься делами организации;

— гарантия соответствия специалиста своей должности, имиджу компании;

— адаптация работника в период испытательного срока за счет ресурсов агентства;

— гарантия замены специалиста в период испытательного срока;

— отсутствие необходимости введения в должность, т.к. вы получаете специалиста с уже имеющимся опытом подобной работы;

— возможность выбора «лучшего из лучших» предоставленных на рассмотрение кандидатов[31].

Однако данный метод также не лишен недостатков, в числе которых:

— расход денежных средств на оплату услуг по подбору персонала;

— сомнения в том, что агентство предоставит того работника, которого хотелось бы видеть на этом месте;

— сомнения в том, что агентство исполнит свои гарантийные обязательства;

— если вы впервые сотрудничаете с агентством, то требуется время не только для объяснения требований к сотруднику, но и прояснения желаемого результата[8].

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в НАО «НПП «Машпром»

повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня текучести кадров, снижении затрат на персонал, повышении удовлетворенности трудом и т.д., что приемлемо к направлению совершенствования в системе управления НАО «НПП «Машпром».

2.2. Нормативно-правовое обеспечение процедуры отбора в НАО «НПП «Машпром»

Свою работу органы системы кадрового обеспечения НАО «НПП «Машпром» строят в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования[10].

Нормативно-методическое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач кадрового обеспечения организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством учреждения[19].

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам кадрового обеспечения НАО «НПП «Машпром». Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе кадрового обеспечения.

Ответственность за обеспечение нормативно-методическими документами несет юридический отдел.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования[48].

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты системы кадрового обеспечения с целью достижения эффективной деятельности организации[6].

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию[12].

Основные задачи правового обеспечения в НАО «НПП «Машпром»:

— правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и работополучателями;

— защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение включает:

— соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства;

— разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;

— подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым и кадровым вопросам.

Формирование нормативно-правовой базы в системе кадрового обеспечения в НАО «НПП «Машпром» осуществляется, в первую очередь, на основе:

— Конституция РФ;

— Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая);

— Трудовой кодекс РФ;

— Закон РФ «О трудовых договорах и соглашениях»;

— Закон РФ «О порядке разрешения трудовых споров»;

— Закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»;

— Закон РФ «Об основах государственной службы РФ».

Трудовой кодекс РФ закрепляет исходные принципиальные положения правового регулирования труда и в то же время достаточно подробно решает вопросы, возникающие в сфере труда между работниками и работодателями. Он имеет приоритет перед иными федеральными законами, содержащими нормы трудового права[42]. Все эти законы должны соответствовать ТК. Такое соответствие обеспечивает единство законов, регулирующих трудовые и непосредственно связанные с ними отношения, а также играет важную роль в устранении законодательных противоречий, отрицательно отражающихся на экономической безопасности[33].

Указы Президента РФ также относятся к источникам трудового права. Указы Президента РФ, регулирующие трудовые отношения, не должны противоречить ТК РФ и иным федеральным законам. Это требование подчеркивает подзаконность правотворческой деятельности Президента РФ. Указы Президента РФ позволяют своевременно решать вопросы регулирования трудовых отношений, определять особенности правового статуса некоторых категорий работников[13].

На следующей ступени в системе иерархии нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения, стоят постановления Правительства РФ. Постановления Правительства РФ, содержащие нормы трудового права, издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти Российской Федерации. Во многих случаях принимаются постановления Правительства РФ для реализации положений, предусмотренных ТК РФ. Так, ст. 139 ТК РФ устанавливает, что особенности порядка исчисления средней заработной платы определяются Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений[29].

Более детально применение нормативно-правовой базы РФ относительно охраны труда в деятельности НАО «НПП «Машпром» можно посмотреть в табл. 8.

Таблица 9 – Регламентация управления НАО «НПП «Машпром»

Вид документа	Правовые регуляторы деятельности
Документы, регулирующие деятельность организации в целом как юридического лица	
1. Устав	ГК РФ, Федеральным законом (ФЗ) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
3. Правила внутреннего распорядка	Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ)
4. Штатное расписание	ТК РФ
Документы, регулирующие работу персонала как совокупности взаимосвязанных групп работников	

Продолжение табл. 9

1. Индивидуальный договор	Конвенция Международной организации труда (МОТ), Конституция РФ, ТК РФ
2. Должностные инструкции	ТК РФ
3. Договор о материальной ответственности	ТК РФ
Документы, регулирующие информационное обеспечение	
1. Делопроизводство	ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ
2. Документооборот	ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ
3. База данных, лицензии; контракты с контрагентами	ГК РФ, ФЗ РФ, Указы Президента РФ и др. законодательные и правовые акты
Документы, нормирующие процесс управления	
1. Матрица функций	Должностные инструкции
2. Графики процессов	Бухгалтерская отчетность, показатели результатов деятельности НАО и т. д.

Окончание табл.9

Работодатель в соответствии с Трудовым кодексом РФ выполняет вышеперечисленные обязанности. В организации имеется инженер по охране труда и технике безопасности, который обеспечивает безопасность труда организации в соответствии с требованиями. За набор, обучение и квалификацию персонала отвечает директор по персоналу и менеджменту качества[14].

Для конкретизации трудового законодательства в соответствии с особенностями организации труда в конкретной организации работодатель принимает локальные нормативные акты[22].

Результатом регламентирования трудовых, и связанных с ними иных отношений работодателя и работника НАО «НПП «Машпром» является комплекс документов, именуемый кадровой документацией. На предприятие выполняются все требования к ведению кадровой документации, предусмотренные действующим трудовым законодательством.

- Штатное расписание (статья 57 ТК РФ);
- Правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 ТК РФ);
- Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 ТК РФ);
- График сменности. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ);
- График отпусков (статья 123 ТК РФ);
- Правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников (статья 212 ТК РФ).

Четко отлаженная и соответствующая законодательству система кадрового документооборота для НАО «НПП «Машпром» является одним из важных условий успешной деятельности коммерческой организации, защищает ее в случае возникновения трудового спора с работниками, а также от прецедентов административных, материальных и уголовных санкций, налагаемых трудовой инспекцией или судом.

При построении системы кадровой политики является тот факт, что ее функционирование практически полностью зависит от человеческого фактора.

Можно сделать вывод, что НАО «НПП «Машпром» строит кадровую политику в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования.

2.3. Расчет социально-экономической эффективности по совершенствованию процедуры отбора персонала в НАО «НПП «Машпром»

На этапах внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала строится перечень необходимых мер с указанием их содержания, срока выполнения, ответственного исполнителя и формы завершения работ; разрабатывается конкретная рабочая документация, необходимая для практического внедрения системы оценки, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования усовершенствованной системы отбора и оценки персонала[16].

Необходимое условие для успешной реализации усовершенствованной системы отбора и оценки персонала - поддержка со стороны руководства – в конечном счете, поддержка даже более важна, чем разработка тонких и сложных методов оценки или процедур[21].

Кроме этого, для внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала необходимо развитие организационного механизма:

- тесное увязывание с существующей в «НПП «Машпром», поддерживаться существующими процедурами и организационной культурой;
- она должна вносить свой вклад в эффективную работу и других программ: обучения и повышения квалификации, расстановки кадров, мотивации персонала и др.;

- результаты дадут ценную информацию о качестве используемых в организации методов отбора и о том, насколько используемые критерии отбора способны прогнозировать будущие профессиональные достижения;
- также может быть определена эффективность действующих в организации программ обучения и повышения квалификации;
- активное вовлечение руководителей НПП «Машпром» в систему оценки персонала – они могут выступать в роли экспертов, оценивая предлагаемые подходы к определению эффективности работы, принимают участие в разработке методов отбора, оценки и выработке критериев разных категорий работников. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их личную заинтересованность в успешном внедрении и функционировании системы;
- необходима организация обучения работников, участвующих в подготовке и проведении, т.к. недостаточный уровень необходимых знаний и навыков, производящих отбор и оценку персонала, является одной из наиболее серьезных причин того, что те задачи, которые, собственно, и должны решаться при оценке персонала, не решаются. На мой взгляд, обучение должно рассматриваться как важнейшее направление работы по совершенствованию системы отбора и оценки персонала, т.к. оно обеспечивает освоение новых методов отбора и оценки персонала и навыков проведения оценочных интервью[18].

Расчет экономической эффективности представлен ниже (табл.10).

Таблица 10 – Смета расходов на предложенные мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала

Мероприятие	Статья затрат	Сумма, тыс.руб.
Введение должности штатного психолога	1. Открыть вакансию «Штатный психолог»:	
	1.1. Выделить рабочее место:	
	1.2. Покупка мебели (стулья, стол, шкаф, полки)	46
	1.3. Покупка рабочего оборудования (компьютер, принтер-сканер-копир, телефон)	41

	1.4. Приобретение учебно-методической литературы	5
	1.5. Приобретение канцелярских товаров (бумага, ручки, карандаши и т.д.)	5
	2. Оплата труда	35
Привлечение кадрового агентства	1. Заключить договор на услугу	40
Итого:		172

Данный проект составляет 172000 рублей, и его можно назвать экономически эффективным. Если же в НАО «НПП «Машпром» уже есть готовое рабочее место, то можно будет сэкономить на покупке мебели или рабочего оборудования.

$$Эф = 87000/172000 = 0,5$$

Из данных расчетов, можно сделать вывод, что каждый вложенный в проект рубль принесет организации еще 0,5 рубля.

Выводы по 2 главе

Были разработаны рекомендации по устранению выявленных недостатков:

- ввести в процедуру отбора персонала тестирование;
- открыть должность штатного психолога;
- привлечение кадрового агентства.

В ходе оценки эффективности предложенных рекомендаций было выявлено, что данный проект экономически эффективен. При внедрении должности штатного психолога и привлечения кадрового агентства возможно предотвратить риск увеличения уровня текучести кадров, уровня нарушения трудовой дисциплины, а также снижение затрат на отбор персонала.

Социальная эффективность может быть выражена такими показателями как:

- повышение уровня профессионализма сотрудников;

- повышение активности трудового коллектива;
- стабильный уровень абсентеизма коллектива;
- благоприятный психологический климат[50].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непубличное акционерное общество «НПП «Машпром» – это современное научно-производственное предприятие. Компания выполняет заказы не только в пределах г. Екатеринбурга, Свердловской области и Уральского федерального округа: география поставок компании выходит за границы Российской Федерации. Открываются филиалы «Машпрома» в других городах: с 2006 года работает представительство предприятия в г. Ижевск. В последние годы в число наших партнёров добавились ведущие зарубежные предприятия. Так, в 2013 году было открыто совместное российско-японское предприятие «Мишима-Машпром», занимающееся производством плит кристаллизаторов.

В подразделениях управления персоналом составляются такие документы: проекты приказов по кадровым вопросам, план по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов.

Коэффициент текучести кадров за 2015 год составил 11,9 %, что является нормальным уровнем текучести кадров в организации. Для того, чтобы уменьшить уровень текучести кадров (например, от 0 до 10 %), службе управления персоналом необходимо провести ряд мероприятий по улучшению условий труда. Например, ввести новое оборудование на рабочее место, линейным руководителям необходимо выносить предложения к

награждению выдающихся сотрудников, что поможет моральному стимулированию и повысит эффективность труда.

Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Несоблюдение принципов проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

В данной работе были разработаны рекомендации по устранению выявленных недостатков:

- ввести в процедуру отбора персонала тестирование;
- открыть должность штатного психолога;
- привлечение кадрового агентства.

В ходе оценки эффективности предложенных рекомендаций было выявлено, что данный проект экономически эффективен. При внедрении конкурсного метода возможно предотвратить риск увеличения уровня текучести кадров, уровня нарушения трудовой дисциплины, а также приведет к снижению затрат на отбор персонала.

Социальная эффективность может быть выражена такими показателями как:

- повышение уровня профессионализма сотрудников;
- повышение активности трудового коллектива;
- стабильный уровень абсентеизма коллектива;
- благоприятный психологический климат.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анастасиади Г.П. Управление качеством [Текст]/ Г.П. Анастасиади – С-Пб., 2010 г.
2. Андерсен Э. Как вырастить отличных сотрудников. Превращаем обычных людей в замечательных исполнителей [Текст]/ Э. Андерсен; Пер. с англ. С.А. Корнева – М.: Эксмо, 2011. – 363с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский – Ростов н/Д, 2010. – 448с.
4. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник [Текст]/ Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремена – М., Экспо, 2010
5. Беркутова Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации: учебник [Текст]/ Т.А. Беркутова, Н.В. Крониковская, И.А. Мартыанова, А.М. Пономарев – Екатеринбург, Издательство института экономики УрО РАН, 2010
6. Васильева Ю.В. Теория управления [Текст]: Учебник, 2-е изд., доп./ Ю.В. Васильева, Н.В. Парахина, Л.И. Ушвицкий – М.: Финансы и статистика, 2011.- 304 с.
7. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник /В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп./ О.С. Виханский – М.: Гардарика, 2010. – 356 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент [Текст]/ О.С. Виханский, А.И. Наумова – М.: Экономистъ, 2011. – 670 с.
10. Власова Е.С. Основы предпринимательской деятельности. Экономическая теория [Текст]/ Е.С. Власова – М.: Финансы и статистика, 2012.
11. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]/ А. П. Волгин – М.: ЦИПКК АП, 2010. – 202 с.

12. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер [Текст]/ М. Вудкок, Д. Фрэнсис – М.: Дело, 2010. – 234 с.
13. Гаррисон А. Логистика. Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок [Текст] / А. Гаррисон – М.: Дело и сервис, 2010. – 368 с.
14. Гличев А. В. Качество, эффективность, нравственность [Текст]/ А.В. Гличев – М, 2010. – 358 с.
15. Грейсон Дж. Младший. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] /Дж. Младший Грейсон, К. О’Делл – М.: Экономика, 2012. – 296 с.
16. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий [Текст] /Ю.В. Гусев – С-Пб.: Издательство СПбУЭФ, 2011. – 198 с.
17. Дейвенпорт Т. Зарабатывая умом: как повысить эффективность деятельности работников интеллектуального труда [Текст] / Т. Дейвенпорт – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 304 с.
18. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] / Д. Джой- Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте – М.: Эксмо, 2012. – 432 с.
19. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты [Текст]/П.Ф. Драккер – М.: Знание, 2010. – 223 с.
20. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики [Текст]/Е. Дружинин – М., 2010.
21. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исследование зарубежного опыта [Текст] /И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2010.
22. Дуракова Б.И. Теория управления персоналом. Учеб. пособие [Текст]/ Б.И. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов – В.: 2010. – 83 с.
23. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] /А.П. Егоршин – Н.Новгород.: НИМБ, 2010.
24. Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии [Текст]/ Г.Г. Зайцев – М.: Издательство МГУ, 2011. – 329 с.

25. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст]/ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: Олимп-Бизнес, 2011
26. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография [Текст]/ А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева– М.: ИНФРА-М, 2011. – 229 с.
27. Лapidус В.А. Концепция развития и преобразования системы менеджмента безопасности движения [Текст] / В.А. Лapidус– М.: Евразия Вести , 2011.
28. Лapidус В.А. Люди. Системы. Процессы [Текст] /В.А. Лapidус– М.: 2011.
29. Лapidус В.А. В поисках новой управленческой парадигмы [Текст] /В.А. Лapidус– М.: Business Excellence, 2011.
30. Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] /М.И. Магура – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011. – 304 с.
31. Мамедов О.Ю. Современная экономика: общедоступный учебный курс [Текст]/ О.Ю. Мамедов – М.: Издательство Феникс, 2010. – 178 с.
32. Пашуто В.В. Организация и нормирование труда на предприятии: учебное пособие [Текст]/В.В. Пашуто– М.: Новое знание, 2010. – 248 с.
33. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Текст]/В.А. Спивак– М.: Эксмо, 2010. – 624 с.
34. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла [Текст] /Д. Трейси – М., 2012г. – 318 с.
35. Статья «Понятие трудового договора. Стороны трудового договора» от 23.07.2013 № 162-ФЗ//ТК РФ. – 2013. – Ст.56.
36. Статья «Содержание трудового договора» от 23.07.2013 № 162-ФЗ//ТК РФ. – 2013. – Ст.57.

37. Тэппинг Д., Шукер Т. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности [Текст] /Д. Тэппинг, Т. Шукер – М.: РИА Стандарты и качество, 2011. – 208 с.
38. Уткин Э.А. Профессия – менеджер [Текст] /Э.А. Уткин – М.: Экономика, 2010. – 209 с.
39. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации [Текст] /В. Н. Федосеев, С.Н. Капустин – М.: Издательство Экзамен, 2010. – 368 с.
40. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин – М.: Юнити-Дана, 2010.- 456 с.
41. Чайка И.И. Стратегия качества и развития организации – производная от ее амбиций и внешних условий [Текст] /И. И. Чайка – М.: Стандарты и качество. – 2010.
42. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие.-4-е изд., переработанное и дополненное/ С.В. Шекин – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012.- 300 с.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня. – М., 2010.
44. Методы отбора персонала [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/>
45. Методы и процедуры процесса отбора кандидатов на вакантную должность [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/>
46. Устав НАО «НПП «Машпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mashprom.ru/>
47. СТО МП 6.01.02 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mashprom.ru/>
48. СТО МП 4.01.01-126 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mashprom.ru/>

49. СТО МП 6.01.01-05 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://mashprom.ru/>

50. Абсентеизм [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа:
<http://ru.wikipedia.org/>

51. О компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://mashprom.ru/>

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Отбор персонала	– процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность.	Управление персоналом: Учеб. пособие/ Под общ. ред. Скопылатова И.А., Ефремова О.Ю. – СПб.: Издательство Смольного университета, 2011. С. 207
2. Служба управления персоналом	– это относительно самостоятельное структурное подразделение организации, являющееся одновременно средством и инструментом реализации кадровой политики.	Функции службы управления персоналом и их систематизация [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/
3. Движение кадров	– это изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую должность на предприятии.	Движение рабочей силы [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: http://www.grandars.ru/
4. Производительность труда	– это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции.	Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Текст]: электрон. учеб./Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Режим доступа: http://www.aup.ru/
5. Текучесть кадров	– это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.	Виды и причины текучести кадров [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: http://professionali.ru/
6. Затраты на персонал	– общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.	Оценка затрат на персонал организации [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/

7. Устав	– свод правил, регулирующих деятельность организаций, учреждений, обществ, граждан, их взаимоотношения с другими организациями и гражданами, права и обязанности в разных сферах государственного управления, хозяйственной или иной деятельности.	Кузнецова, Т.В. Делопроизводство [Текст]: Учеб. пособие/ Т.В. Кузнецова. – 4-е изд. – М., 2011. С. 107
8. Правила внутреннего трудового распорядка	– локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.	Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: ИНФРА-М., 2015. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/
9. Штатное расписание	– утвержденный, принятый перечень численного состава работников предприятия, учреждения с указанием их количества, должностей, должностных окладов, особенностей оплаты.	Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст]: Учеб. пособие/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – Режим доступа: http://base.consultant.ru/
10. Должностная инструкция	– инструкция, указывающая круг поручений, обязанностей, работ, которые должно выполнить лицо, занимающее данную должность на предприятии, фирме.	Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст]: Учеб. пособие/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – Режим доступа: http://base.consultant.ru/

Продолжение табл.

11. Абсентеизм	– поведенческая модель, при которой работник систематически отсутствует на рабочем месте и избегает своих обязанностей.	Абсентеизм [Электронный ресурс]: статья. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/
----------------	---	--

Окончание табл.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Форма анкеты на вакансию

Форма МП 6.01.001



Решение: Собеседование на профпригодность

Решение: ОУПиОТ

АНКЕТА на вакансию _____

Телефон _____

Email: _____

ФИО _____

Дата

рождения

Семейное положение:

Дети: (возраст)

Адрес

фактического _____

проживания _____

Ваше образование:

Период обучения	Наименование учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация	Форма обучения

Укажите, какие дополнительные курсы, семинары Вы прослушали

Наименование курса	Наименование учебного заведения

Владение иностранными

языками: _____

Владение навыками работы на ПК (наименование программ)

	Начальный уровень	Средний уровень	Свободно		Начальный уровень	Средний уровень	Свободно
MS Office (Word, Excel)				1С Предприятие 7.7			
MS Outlook				1С Предприятие 8.0			
СУБД: MS Access FoxPro SQL				MS Widows (NT)			
				Графика: Adobe PhotoShop			
САПР: AutoCAD Mechanics SolidWorks Cosmos DS				Corel Draw			
				3D Max Studio			

Опишите последние три места работы, начиная с посл

Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации			
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных	
	Должность, подразделение			
	Выполняемые Вами обязанности:			
	Причина поиска новой работы			
Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации			
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных	
	Должность, подразделение			
	Выполняемые Вами обязанности:			
	Причина поиска новой работы			
Даты начала и окончания работы	Название и профиль деятельности организации			
	Количество персонала в организации		Количество подчиненных	
	Должность, подразделение			
	Выполняемые Вами обязанности:			
	Причина поиска новой работы			

Какие достижения на прежних местах работы Вы считаете самыми важными?

Какими знаниями и навыками Вы обладаете для работы на данной должности?

Укажите свои достоинства и недостатки

Ваши увлечения?

Расположите представленные в таблице ценности в порядке уменьшения их значимости. То, что самое важное для Вас в работе, поставьте на первое место и обозначьте цифрой «1» в графе справа. То, что менее важно, на второе место и так далее.

Деньги, льготы		Хороший коллектив	
Близость к дому		Сложные задачи	
Карьера		Большая ответственность	
Новые знания и опыт		Самостоятельность позиции	

Престиж компании		Стабильность	
------------------	--	--------------	--

Уровень оплаты на последнем месте работы	Желаемый уровень оплаты	Когда вы готовы приступить к работе (через день, неделю, месяц)
Ограничения по командировкам	Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности	Наличие водительского удостоверения и автомобиля

ВАШИ РЕКОМЕНДАТЕЛИ

(Укажите, пожалуйста, должностных лиц, которые могут дать Вам рекомендации)

<i>Ф.И.О. полностью</i>	<i>Компания, должность</i>	<i>телефон</i>

*ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

(Укажите, пожалуйста, контактные телефоны лиц, которые могут сообщить ваше местонахождение в экстренных случаях)

<i>Ф.И.О. полностью</i>	<i>Степень родства (кем приходится)</i>	<i>телефон</i>

Настоящим я подтверждаю достоверность предоставленной информации и не возражаю против проверки предоставленных сведений.

Дата « _____ » _____ 201__ г.

Подпись _____

*Пункт заполняется позднее, в случае трудоустройства.

Перечень вопросов для структурированного интервью

Основные вопросы	Дополнительные вопросы
1. Расскажите немного о себе.	1. Как бы Вы описали свой характер?
2. Почему Вы решили участвовать в конкурсе?	2. За что Вас критиковали на прежнем месте работы?
3. Участвовали ли Вы в других конкурсах и насколько успешно прошли собеседование?	3. Какие из обязанностей менеджера Вы выполняли бы с удовольствием?
4. Чем привлекает Вас работа в должности персонального менеджера?	4. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
5. Почему Вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем Ваше преимущество перед другими кандидатами?	5. Как бы Вы описали близкого к идеалу и далекого от него начальника?
6. К кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе?	6. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
7. На какую зарплату Вы рассчитываете?	7. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных?
8. Что бы Вы могли рассказать о своих профессиональных связях, которые могли бы использовать на новой работе?	8. Как бы Вас описали ваши коллеги и начальство тремя прилагательными?
9. Как Вы повышаете свою профессиональную квалификацию?	9. Какие трудности, по Вашему мнению, могут возникнуть у Вас на новом месте?
10. Какими качествами должен, по Вашему мнению, обладать персональный менеджер?	10. В какие сроки вы могли бы приступить к новой работе?
11. Какие личностные качества Вы цените в себе больше всего?	11. Как Вы планируете свой рабочий день?
12. Не помешает ли Ваша личная жизнь работе, связанной с ненормированным рабочим днем?	12. Что Вам необходимо, чтобы быстрее войти в курс дела?
13. Чем Вы любите заниматься в свободное от работы время?	13. Как Вы будете готовиться к встрече с потенциальным клиентом?
15. Как Вы представляете свой первый день в должности персонального менеджера?	14. Как Вы будете договариваться о встрече? И с кем?
16. Какие мероприятия по привлечению клиента на обслуживание в организацию Вы можете предложить?	15. Как Вы представляете свое будущее через пять лет и как собираетесь его добиться?
17. В чем заключаются основные правила подготовки коммерческих писем потенциальному партнеру?	
18. Какие виды презентации банковских продуктов Вы можете назвать?	
19. Как Вы считаете, что значит эффективная продажа, ориентированная на клиентов?	