

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

**Организация подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. Кафедрой ФИА,  
\_\_\_\_\_ ( О.В. Кружкова)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Исполнитель:  
Савиных Елена Владимировна  
обучающаяся группы БМ-54z,5 курса  
заочного отделения  
направления «38.03.03 – Управление  
персоналом»  
\_\_\_\_\_ (Е.В. Савиных)  
(подпись)

Руководитель ОПОП:  
\_\_\_\_\_ (Ю.А. Горбунова)  
(подпись)

Научный руководитель  
И.В. Девятковская  
канд.псих. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ (И.В.Девятковская)  
(подпись)

Нормоконтроль:  
А.Б. Хрусталев  
специалист по УМР 1 категории  
\_\_\_\_\_ (А.Б. Хрусталев)  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТАГИЛХЛЕБ» .....	6
1.1. Характеристика предприятия ОАО «Тагилхлеб» .....	6
1.2. Описание системы управления персоналом в ОАО «Тагилхлеб».....	11
1.3. Изучение подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб» .....	20
Вывод по главе 1 .....	28
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ТАГИЛХЛЕБ».....	29
2.1. План мероприятий по организации подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб» .....	29
2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий .....	39
Выводы по главе 2.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	44
ГЛОССАРИЙ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

В нашей стране на протяжении многих лет при назначении на должность значимым фактором является не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. Лозунг «Кадры решают всё» не потерял свою актуальность. Отбор персонала все еще является приоритетной задачей при управлении в любой организации. На сегодняшний день разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов. Необходима серьезная работа по составлению научно-обоснованных профессионально-квалифицированных требований к должностям.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало важным фактором, определяющим выживание и экономическое положение любых организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из главных задач является отбор кадров. Отбор новых работников является не только обеспечением режима нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

В связи с актуальностью проблематики темы отбора персонала она часто появляется в заголовках различных периодических и учебных изданий, а также в ресурсах сети интернет. Несмотря на то, что эта тема исследована

достаточно глубоко, появляются новые разработки и дополнения к методике отбора персонала.

Существенный вклад в разработку технологий, принципов и методов управления персоналом внесли такие зарубежные авторы как Уотермен Р., Эренберг Р.Д., Хентце И., ФайольА. а также российские ученые: Антосеков Е.Г., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Грачев М.В., Дятлов В.А., Егоршин А.П.,Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Рофе А.И., Самраилова Е.К., Шекшня С.В. и другие.

**Проблема** - необходимо организовать подбор персонала на предприятии с целью оптимизации ресурсов на его проведение и включения новых сотрудников в деятельность организации.

**Объектом исследования** является подбор персонала.

**Предмет исследования** – мероприятия по организации подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб».

**Целью** выполнения выпускной квалификационной работы является изучение подбора персонала и разработка мероприятий по организации подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб».

**Задачи:**

- изучить теоретические аспекты подбора персонала в организацию;
- описать систему управления персоналом в ОАО «Тагилхлеб»;
- изучить особенности подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб»;
- разработать мероприятия по организации подбора персонала в ООО «Тагилхлеб» и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность.

**Методы исследования:** анализ документов, анализ литературы, статистический анализ.

Работа состоит из введения, двух теоретических глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В главе 1 «Изучение организации подбора персонала на примере предприятия ОАО «Тагилхлеб»» рассмотрена характеристика предприятия, описана система управления персоналом и изучен подбор персонала в организации.

В главе 2 «Организация подбора персонала на примере предприятия ООО «Тагилхлеб»» описан план мероприятий по организации подбора персонала.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТАГИЛХЛЕБ»**

## **1.1. Характеристика предприятия ОАО «Тагилхлеб»**

Наименование общества: ОАО «Нижнетагильский хлебокомбинат»

Сокращенное наименование общества: ОАО «Тагилхлеб»

Место нахождения: 622051, Свердловская область, город Нижний Тагил, улица Свердлова, 46

ИНН 6668001892 ОГРН 1026601371994

ОАО «Тагилхлеб» является специализированным предприятием хлебопекарной промышленности по выпечке хлебобулочной и бараночной продукции, а так же кондитерских изделий.

Органами управления общества являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

В подчинении директора находится главный инженер занимающийся вопросами производства продукции. Главному инженеру непосредственно подчиняются механическая, технологическая и производственная служба. Так же главному инженеру подчиняются начальники следующих цехов, входящих в производственную службу:

- начальник кондитерского цеха;
- начальник макаронного цеха;

- начальник цеха хлебопечения.

Структура управления ОАО «Тагилхлеб» приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ОАО «Тагилхлеб»

Вопросами бухгалтерского учета, финансового планирования и прогнозирования занимается заместитель генерального директора по экономике, в подчинение которого находится учетно-финансовый отдел.

ОАО «Тагилхлеб» имеет 5 производственных линий, производительностью 10 тонн в сутки:

Кондитерский цех:

- Торговая линия;
- Пряничная линия.

Хлебный цех:

- Хлебная линия;

- Булочные штучные изделия;
- Сухарно-бараночная линия.

ОАО «Тагилхлеб» снабжает своей продукцией жителей города и близлежащих населенных пунктов. Предприятие имеет собственную сеть магазинов розничной торговли, а так же поставляет свою продукцию сторонним организациям, список которых очень обширен.

Основными конкурентами компании являются: ООО «Всеслав», ЕМУП «Екатеринбургский хлебокомбинат», ООО «Альфа-хлеб». Компании являются производителями хлебобулочных изделий и занимаются самостоятельной реализацией, как и предприятие ОАО «Тагилхлеб». Они аналогично рассматриваемой компании предлагают готовую продукцию и выполняют индивидуальные заказы. В отличие от конкурентов ОАО «Тагилхлеб» предлагает большее количество продукции и услуг.

Конкурентная борьба предприятий, изготавливающих хлебобулочные изделия, имеет высокую насыщенность и оперативно реагирует на изменение конъюнктуры. Конкуренты стали обращать внимание на качество товаров и сервис, а также информационно-рекламную составляющую продвижения.

Отношения с поставщиками сырья, оборудования и материалов предприятия надежны и стабильны за счет финансовой стабильности. Смена в их составе в ближайшее время не планируется. Главные потребители продукции ООО «Тагилхлеб» - физические лица. Также выполняются заказы больниц, детских садов и иных бюджетных и внебюджетных учреждений.

Высшим должностным лицом ООО «Тагилхлеб» является управляющий Бойко Станислав Владимирович, руководящий деятельностью компании. В его функционал входит заключение договоров и выдача доверенностей, открытие расчетных и иных счетов, утверждение штатного расписания,



издание приказов и выдача указаний в пределах своей компетенции, обязательных для работников предприятия.

Управляющий занимается самостоятельным определением структуры администрации, аппарата управления, численности, квалифицированности и штатности состава, назначением на должность и освобождением от нее работников, заключением с ними договоров.

Экономические результаты деятельности ОАО «Тагилхлеб» можно охарактеризовать суммой полученной прибыли, а также уровнем рентабельности. Прибыль на анализируемом предприятии получают за счет выручки от реализации услуг (таблица 1).

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности ОАО «Тагилхлеб» за 2014-2016 гг. [24, с.11]

Показатель	2014	2015	2016	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации услуг (тыс. руб.)	17887 2	204643	222815	+25771	114,4	+18172	108,9
Выработка на 1 работника (тыс. руб.)	2056	2224	2321	+168	108,2	+97	104,4
Среднесписочная численность (чел.)	87	92	96	+5	105,7	+4	104,3
ФОТ (тыс. руб.)	28977	33561	36096	+4584	115,8	+2535	107,6
Среднегодовая зарплата (тыс. руб.)	333,1	364,8	376	+31,7	109,5	+8,4	103,1
Среднемесячная зарплата (тыс. руб.)	27,8	30,4	31,3	+2,6	109,5	+0,9	103,1
Затраты на 1 руб. от реализации услуг (коп.)	0,81	0,82	0,81	+0,01	101,2	-0,01	98,8
Себестоимость реализованных услуг (тыс. руб.)	14488 6	167807	180480	+22921	115,8	+12673	107,6
Прибыль (тыс. руб.)	33986	36836	42335	+12850	108,4	+5499	114,9
Рентабельность продаж (%)	19	18	19	-1	-	+1	-

По данным проведенного анализа можно сделать вывод об увеличении выручки от реализации услуг в 2016 году на 14,4% по сравнению с 2015

годом, а в 2015 году на 8,9% по сравнению с 2014 годом. В 2016 году увеличилась себестоимость на 115,8%, что составило 22921 тыс. руб., а в 2015 году увеличилась себестоимость на 7,6%, что составило 12673 тыс. рублей. Также произошло увеличение прибыли и в 2016 и в 2015 году соответственно на 8,4%, что составило 12850 и на 14,9%, что составило 5499 тыс. руб. Это произошло в связи со стабилизацией на рынке труда и снижением негативных влияний кризиса на экономику.

В 2016 году среднесписочная численность персонала увеличилась на 5,7%, а в 2015 году увеличилась на 4,3% (что составило соответственно 92 и 96 человека). Необходимо отметить увеличение и в 2015 и в 2016 году среднемесячной и среднегодовой заработной платы на 9,5 и на 3,1%.

Проведя анализ экономических показателей деятельности ОАО «Тагилхлеб» за 2014-2016 гг. можно сделать вывод о том, что организация является рентабельной и с каждым годом увеличивает объём производства.

## 1.2. Описание системы управления персоналом в ОАО «Тагилхлеб»

Персонал организации характеризует трудовой коллектив как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению. Проведем анализ количественных показателей персонала, для этого изучим состав и структуру персонала ОАО «Тагилхлеб» по категориям за 2014-2016 гг. (таблица 2). Информация для анализа получена у инспектора по кадрам предприятия ОАО «Тагилхлеб».

Таблица 2 - Состав и структура персонала ОАО «Тагилхлеб» по категориям за 2014-2016 гг.

Категории	2014 чел.	Уд. вес (%)	2015 чел.	Уд. вес (%)	2016 чел.	Уд. вес (%)	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
							Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Руководители	11	13	11	12	11	11	-	-	-	-
Специалисты	67	77	71	77	73	76	4	106,0	2	102,8
Служащие	9	10	10	11	12	13	1	111,1	2	120,0
Всего	87	100	92	100	96	100	5	105,7	4	104,3

Проведем анализ качественных показателей персонала ОАО «Тагилхлеб» (таблица 3)

Таблица 3 - Анализ персонала по гендерному признаку

Категории	2014 чел.	Уд. вес (%)	2015 чел.	Уд. вес (%)	2016 чел.	Уд. вес (%)	Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
							Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мужчины	33	38	39	42	41	43	6	118,2	2	105,1
Женщины	54	62	53	58	55	57	-1	98,1	2	103,8
Всего	87	100	92	100	96	100	5	105,7	4	104,3

По этим данным можно сделать вывод, что наибольшую долю персонала ОАО «Тагилхлеб» в 2014 - 2016 годах составляют специалисты (77%, 77% и 76% соответственно), это связано со спецификой деятельности организации, ведь именно эта категория персонала непосредственно занята в производстве.

Как видно по данным таблицы 3 в ОАО «Тагилхлеб» и мужчин и женщин примерно равное количество.

По данным таблицы 4 можно сделать вывод, что наибольшую долю составляет персонал от 30 до 40 лет – в 2014 году 41%, 43% в 2015 году и 42% в 2016 году. Также велика доля персонала от 20 до 30 лет в анализируемый период. На третьем месте персонал в возрасте до 20 лет – в 2014, 2015 и 2016 году 13%.

Таблица 4 - Анализ персонала ОАО «Тагилхлеб» по возрасту

Категории	2014 чел.	Уд. вес (%)	2015 чел.	Уд. вес (%)	2016 чел.	Уд. вес (%)	Отклонения		Отклонения	
							Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
До 20	11	13	12	13	13	13	1	109,1	1	108,3
От 20 до 30	35	40	37	40	38	40	2	105,7	1	102,7
От 30 до 40	36	41	39	43	40	42	3	108,3	1	102,6
От 40 до 50	5	6	4	4	5	5	-1	80,0	1	125
Всего	87	100	92	100	96	100	5	105,7	4	104,3

По данным таблицы 5 видно, что большая часть персонала ОАО «Тагилхлеб» имеет высшее образование – в 2014 году 44%, 2015 году 41%, в 2016 - 42%.

Таблица 5 - Анализ персонала ОАО «Тагилхлеб» по образованию

Категории	2014 чел.	Уд. вес (%)	2015 чел.	Уд. вес (%)	2016 чел.	Уд. вес (%)	Отклонения		Отклонения	
							Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Среднее	3	3	4	4	6	6	-1	133,3	+2	150,0
Среднее неоконченное	-	-	1	1	-	-	-	-	-1	-
Среднее специальное	6	7	6	7	6	6	-	-	-	100,0
Высшее неоконченное	14	16	16	18	13	14	2	114,3	-3	81,3
Высшее	39	44	38	41	40	42	-1	97,4	+2	105,3
Высшее специальное	27	30	27	29	31	32	-	-	+4	114,8
Всего	87	100	92	100	96	100	5	105,7	4	104,3

Проведем анализ персонала по всему трудовому стажу.

Таблица 6 - Анализ персонала по трудовому стажу

Категории	2014 чел.	Уд. вес (%)	2015 чел.	Уд. вес (%)	2016 чел.	Уд. вес (%)	Отклонения		Отклонения	
							Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
До 5 лет	17	19	19	21	21	22	2	111,8	+2	110,5
От 5 до 10	25	29	27	29	23	24	2	108,0	-4	85,2
От 10 до 15	17	20	16	17	18	19	-1	94,1	+2	126,0
От 15 до 20	14	16	17	19	20	21	3	121,4	-3	117,6
Свыше 20	14	16	13	14	14	14	-1	92,9	+3	107,7
Всего	87	100	92	100	96	100	5	105,7	4	104,3

По данным таблицы 6 можно сделать вывод о том, что в организации работает молодой персонал, общий стаж которого находится в диапазоне от 5 до 10 лет и в 2014 и 2015 году составил 29%, а в 2016 году – 24%.

Движение персонала в организации, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности персонала – один из факторов, оказывающих влияние на выработку и эффективность производства.

Для характеристики движения персонала необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ) определяется по формуле (1):

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{ср}, (1)$$

где  $Ч_{пр}$  – количество принятого на работу персонала;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ) определяется по формуле (2):

$$K_{в} = Ч_{ув} / Ч_{ср}, (2)$$

где  $Ч_{ув}$  – количество уволившихся работников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала.

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк) определяется по формуле (3):

$$\text{Ктк} = \text{Чсоб.жел. и ПНД} / \text{Чср}, (3)$$

где Чсоб.жел. и ПНД – количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины;

Чср – среднесписочная численность персонала.

4. Коэффициент постоянства кадров (Кпк) рассчитывается по формуле (4):

$$\text{Кпк} = \text{Чгод} / \text{Чср}, (4)$$

где Чгод – количество работников, проработавших весь год;

Чср – среднесписочная численность персонала.

Проанализируем данные о движении персонала за 2014-2016 гг.

Таблица 7 - Данные о движении персонала ОАО «Тагилхлеб»

Показатели	Годы			Отклонения 2015 к 2014		Отклонения 2016 к 2015	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на начало года, чел.	89,00	90,00	92,00	1,00	101,1	2,00	102,2
Приняты на работу, чел.	20,00	19,00	18,00	-1,00	95,0	-1,00	94,7
Выбыли, чел.	22,00	17,00	14,00	-5,00	77,3	-3,00	82,4
В т.ч.: По собственному желанию, чел.	16,00	13,00	9,00	-3,00	81,3	-4,00	69,2
За нарушение трудовой дисциплины, чел.	6,00	4,00	5,00	-1,00	66,7	-1,00	125,0
Численность персонала на конец года, чел.	87,00	92,00	96,00	5,00	105,7	4,00	104,3
Коэффициент оборота по приему работников (%)	0,23	0,21	0,19	-0,02	-	-0,02	-
Коэффициент оборота по выбытию работников (%)	0,25	0,18	0,15	-0,07	-	-0,03	-
Коэффициент текучести кадров (%)	0,25	0,18	0,15	-0,07	-	-0,03	-
Коэффициент постоянства кадров (%)	0,77	0,79	0,81	0,02	-	0,02	-

По данным таблицы 7 видно, что численность персонала организации в отчетном периоде составляла 87 в 2014 году, 92 в 2015 году и 96 в 2016 году.

Увольнения работников в основном происходят по собственному желанию в связи с неудовлетворительной оплатой труда, а также отсутствием эффективной системы приема и адаптации персонала.

Коэффициент текучести кадров за рассматриваемый отчетный период составил от 0,25 до 0,15, а коэффициент постоянства кадров равен от 0,77 до 0,81, т.е. достаточно удален от единицы. Это может свидетельствовать о нестабильности персонала.

Проведем анализ основных причин текучести персонала.

Таблица 8 - Структура основных причин увольнений персонала по собственному желанию

Наименование причин текучести	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол - во	Уд.вес,%	Кол - во	Уд.вес,%	Кол - во	Уд.вес,%
1	2	3	4	5	6	7
Перемена места жительства	-	-	1	8	-	-
Перемена места работы	6	37	4	31	3	33
Общая неудовлетворенность работой	8	50	7	54	5	56
Семейные обстоятельства	2	13	1	7	1	11
Всего выбыло работников	16	100	13	100	9	100

Как видно из таблицы 8, самый большой процент увольнений – 50% в 2014 г., 54% в 2015 г. и 56% в 2016 г. происходит из-за общей неудовлетворённости персонала работой. Также высокий процент увольнений приходится на перемену места работы 37% в 2014 г., 31% в 2015 г. и 33% в 2016 г.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ).

Фонд рабочего времени зависит от численности персонала, количества отработанных дней одним работником в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Эту зависимость можно представить следующим образом (5):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}(5)$$

где ЧП – среднегодовая численность рабочих;

Д – отработано дней одним рабочим за год;

П– средняя продолжительность рабочего дня.

Таблица 9 – Анализ использование персонала за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Значение показателя			Отклонение 2015 к 2014		Отклонение 2016 к 2015	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая численность работников (ЧР)	87	92	96		105,7	+4	104,3
Отработано дней одним работником за год (Д)	221	222	226	+1	100,5	+4	101,8
Отработано часов одним работником за год (Ч)	1768	1776	1808	+8	100,5	+32	101,9
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	8	8	8	-	-	-	-
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел-ч	153816	163392	173568	+9576	106,3	+10176	106,2

В анализируемой организации фонд рабочего времени в 2016 году больше, чем в 2015 году на 10176 ч, в том числе за счет изменения:

а) численности работников:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) \times \text{Д}_0 \times \text{П}_0$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} = (96-92) \times 222 \times 8 = +7104 \text{ ч};$$

б) количества отработанных дней одним работником:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} = \text{ЧР}_1 \times (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) \times \text{П}_0$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} = 96 (226 - 222) \times 8 = +3072 \text{ ч};$$

в) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} = \text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1 \times (\text{П}_1 - \text{П}_0)$$

$$\Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} = 96 \times 226 \times (8 - 8) = 21686 \text{ ч.}$$

Как видно из приведенных данных, ОАО «Тагилхлеб» использует имеющийся персонал достаточно полно. В среднем количество отработанных одним работником дней возрастает за исследуемый период. Данная тенденция положительно влияет на эффективность хозяйственной



деятельности предприятия ОАО «Тагилхлеб», т.к. снижаются потери рабочего времени по различным причинам.

Таблица 10 – Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного работника			Отклонение 2015 к 2014		Отклонение 2016 к 2015	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Календарное количество дней	365	366	365	1	103	-1	99
В том числе праздничные и выходные дни	101	101	101	-	100	-	100
Номинальный фонд рабочего времени, дни	2364	264	264	-	100	-	100
Неявки на работу, дни	40	41	377	1	102,5	-4	90,2
В том числе ежегодные отпуска	24	24	27	-	100	3	98,9
Отпуска по учебе	3	4	1	1	133,3	3	25
Отпуска по беременности и родам	1	-	3	-	-	3	-
Дополнительные отпуска с разрешения администрации	1	2	-	1	200	-2	-
Болезни	4	3	7	-1	75	4	233,3
Явочный фонд рабочего времени, дни	221	222	226	+1	100,5		101,8
Продолжительность рабочей смены, ч	8	8	8	-	-	-	100
Льготное время для подростков, ч	2	2,5	2	+0,5	125	0,5	80
Внутрисменные простои, ч	23	20	299	-3	85	8	147,1
Полезный фонд рабочего времени, ч	1730	1732	1740	+2	100,1	8	100,5
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч	9	7	10	-2	77,8	3	142,9

В ОАО «Тагилхлеб» большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, отпуска по беременности и родам – что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

После изучения экстенсивности использования персонала нужно проанализировать интенсивность его труда.

Сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены причинами, зависящими от трудового коллектива, является резервом

увеличения объемов производства, не требующим дополнительных инвестиций и позволяющим быстро получить отдачу.

Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия умножить на базовую среднечасовую выработку:

$$\Delta \text{ВП} = \text{ПРВ} \times \text{ЧВ}0;$$

$$\Delta \text{ВП} = (-600 + 600 + 2400) \times 13,3 = 32 \text{ тыс. руб.}$$

Из приведенных данных видно, что резерв увеличения объема производства за счет сокращения потерь рабочего времени по вине персонала ОАО «Тагилхлеб» составил к 2016 году 32 тыс. руб.

Для оплаты труда работников ОАО «Тагилхлеб» применяются сдельно-премиальная оплаты труда. При сдельно-премиальной оплате труда персоналу заработная плата начисляется по сдельным расценкам за выполненные объемы работ в натуральном выражении с начислением премии при выполнении плана работ.

Таблица 11 – Состав фонда оплаты труда персонала ООО «Тагилхлеб»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015/2014		Отклонение 2016/2015	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации услуг (тыс. руб.)	17872,0	204643	222815,0	+25771,0	114,4	+18172,0	108,9
Среднесписочная численность (чел.)	87,0	92	96,0	+5,0	105,7	+4,0	104,3
ФОТ (тыс.руб.), в том числе:	28977,0	33561	36096,0	+4584,0	115,8	+2535,0	107,6
ФОТ руководителей	4567,8	5346	5649,6	+778,2	117,0	+303,6	105,7
ФОТ специалистов	22270,8	25779	27422,4	+3508,2	115,8	+1643,4	106,4
ФОТ служащих	2138,4	2436	3024,0	+297,6	113,9	+588,0	124,0

Из таблицы 11 видно, что фонд оплаты труда с 2014 года по 2016 год возрос, в 2015 году по сравнению с 2014 годом она увеличилась на 4584 тыс. рублей, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом оплата выросла на 2535

тыс. рублей. По данным таблицы можно сделать вывод о положительной динамике фонда заработной платы у всех категорий персонала.

Премии и доплаты начисляются в основном за: профессиональное мастерство, выполнение особо важных заданий, активную и инициативную работу, качественную и эффективную работу, высокие производственные достижения.

Для более полного представления об оплате труда персонала ОАО «Тагилхлеб» проведем анализ среднемесячной заработной платы различных категорий персонала.

Таблица 12 – Анализ среднемесячной заработной платы по категориям персонала за 2014-2016 гг.

Категории работников	Среднемесячная заработная плата по категориям, в руб.			Отклонения 2015/2014		Отклонения 2016/2015	
	2014г.	2015г.	2016г.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Руководители	34600	40500	42800	5900	117,1	2300	105,7
Специалисты	27700	32500	31300	2550	109,2	1050	103,4
Служащие	19800	20300	2100	500	102,5	700	103,4
На 1 работника	27800	30400	31300	2600	109,5	900	103,1

Из таблицы 12 видно, что руководители получают наибольшую среднемесячную заработную плату, это связано с высокой нагрузкой и ответственностью.

Также с 2014 года по 2016 год по различным категориям персонала мы наблюдаем общий рост заработной платы.

Наибольший рост заработной платы наблюдался в 2015 году у всех категорий персонала: на 17,1% у руководителей, на 9,2% у специалистов и на 2,5% у служащих.

### **1.3. Изучение подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб»**

Для ОАО «Тагилхлеб» актуально то, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение любых организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Важнейшим условием эффективного труда является отбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок. Планирование персонала в ОАО «Тагилхлеб» фактически отсутствует. Штатное расписание и фонды оплаты труда утверждаются ежегодно исходя из программы. Наем производится по объявлениям в Интернете, газетных изданиях, а также посредством услуг кадровых агентств.

Каждая должность (профессия) штатного расписания имеет соответствующую должностную инструкцию, соответствующую ЕТКС.

Конкуренции кандидатов при подборе кадров на вакантные должности практически нет. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата, резюме и собеседованию.

Требование рекомендаций, характеристик с предыдущего места работы, сбор информации о кандидатах не практикуется. Оценка кандидатов при приеме на работу фактически не производится способами иными, нежели документальное подтверждение квалификации.

Проведем анализ источников найма персонала ОАО «Тагилхлеб»

Таблица 13 – Анализ источников найма персонала ОАО «Тагилхлеб» за 2016 г.

Принято по источникам наименования	Принято	Уволено	Затраты на наем
1	2	3	4
Кадровые агентства	8	8	90000
Объявления в интернете	5	4	2000
Объявление в газете	3	1	500
Рекомендации знакомых	2	1	-
Итого:	18	14	92500

Предприятие ОАО «Тагилхлеб» сотрудничает с кадровым агентством ООО «Элита». Стоимость услуг рассчитывается индивидуально по каждой вакансии, в среднем стоимость услуг составляет от 30 до 100% от оклада подбираемого специалиста. Услугами кадрового агентства предприятие пользуется лишь в том случае, когда не удастся закрыть вакансию своими силами.

Подбор персонала инспектор по кадрам начинает с размещения информации в газете «Рекламный Вестник» и на электронных досках. Для размещения объявления в газете «Рекламный Вестник» необходимо оплатить 100 р. за размещение объявления. (При бесплатном размещении объявление публикуется спустя 14 дней). При размещении на электронных досках также необходимо оплатить размещение объявления, это позволит закрепить объявление на более привлекательных позициях (вверху сайта).

В процессе подбора персонала предприятие использует следующие сайты:

<http://www.e1.ru/>

<https://www.avito.ru/>

<http://www.tagil-rabota.ru/>

[http://66.ru/rabota/nizhnijj\\_tagil/](http://66.ru/rabota/nizhnijj_tagil/)

Как видно из табл. 13, самый большой прирост персонала происходит за счёт использования услуг кадровых агентств. Пользование подобными услугами эффективно с точки зрения качественного подбора персонала, но в то же время, эта услуга более затратноёмкая по сравнению с затратами на объявления в Интернете и газетах.

Тем не менее, наибольшее количество сотрудников было принято с помощью кадровых агентств, которые подбирают персонал с высокой квалификацией, необходимой организации, что в долгосрочном периоде нивелирует высокие затраты на пользование их услугами.

Проблемой в ОАО «Тагилхлеб» является высокая текучесть персонала. Увольнение обычно приводит к высоким финансовым потерям работодателя. Эти потери складываются из следующих статей:

- затраты, связанные с вакантным местом;
- затраты на подбор, отбор и наем нового работника;
- затраты на адаптацию нового работника.

Таблица 14 – Анализ средних расходов на наем нового сотрудника

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2015/2014		Отклонения 2016/2015	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Объявления в СМИ	500	500	800	-	-	+300	160
Финансовые затраты на тестирование, собеседование, просмотр анкет, оформление принятого на работу	1500	1500	1700	-	-	+200	113
Затраты на обучение с отрывом на работу	11000	13000	15500	+2000	118	+2500	119
ВСЕГО:	13000	15000	18000	+2000	166	+3000	120

Из таблицы 14 видно, что средние расходы на наём нового сотрудника с 2014 года по 2016 год возрастает, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2 000 рублей, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 3000 рублей. Затраты были сформированы пропорционально времени и оклада сотрудника выполняющего данную работу.

Наиболее расходная статья – это затраты на обучение с отрывом от работы в 2014 году – 8 000 рублей, в 2015 году – 9 500 рублей, а в 2016 году 11 500 рублей.

По данным анализа отбора и набора персонала можно сделать следующие выводы: процесс отбора персонала проходит неэффективно, затрачиваются большие финансы при использовании услуг кадровых агентств, однако процент персонала, не прошедшего испытательный срок и адаптационный период (до 3 мес), достаточно высокий. Все это показывает необходимость совершенствовать отбор и набор персонала.

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления о фирме, ее основных направлениях деятельности. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной.

Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

Основной задачей вводного ориентационного собеседования является сообщение новому сотруднику сведений о компании, ее деятельности и особенностях трудовых отношений компании и работника.

1) Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование руководитель подразделения, куда принимается сотрудник.

2) Общее ознакомление проводит руководитель подразделения. Показывает рабочее место, оснащение, рассказывает об оборудовании, используемом в работе. Инструктаж по технике безопасности на рабочем месте проводит руководитель подразделения. Ознакомление с программой обучения.

Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем проводится руководителем подразделения в свободной форме в рабочем порядке в течение первого дня работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

3) Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем и инспектором отдела кадров. В программу адаптации включается программа обучения (теоретическая часть и практическая часть).

Программа ученичества рассчитана на первые 3 месяца работы со дня приема – испытательный срок. Она включает в себя ознакомление с теоретической частью обучения, инструкцией, приобретение практических навыков работы в должности, ознакомление с планами работ.

Процесс адаптации нового работника состоит из следующих основных частей: введение в организацию, введение в отдел, вхождение в должность.

Перед началом работы нового работника специалист отдела кадров знакомит его с организационной структурой, небольшой историей ООО «Тагилхлеб»



1) Введение в отдел. Непосредственный руководитель знакомит работника с местом и ролью структурного подразделения в структуре организации, его задачами и функциями, раскрывает взаимосвязь с другими отделами.

2) Непосредственный руководитель, знакомит нового сотрудника с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, а также с расположением производственных, служебных и бытовых помещений.

3) Вхождение в должность. Непосредственный руководитель знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с документами, инструкциями и т.д., которые он должен знать и руководствоваться которыми должен в процессе работы.

При отсутствии нареканий со стороны руководства, а также нарушений трудовой дисциплины, сотрудник считается прошедшим испытательный срок.

В случае если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя директора о несоответствии сотрудника.

Служебная записка согласовывается с руководителем отдела кадров и визируется директором.

О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника.

Проведем анализ увольнения персонала, проработавшего ОАО «Тагилхлеб» менее 3 лет, а также причин увольнений персонала, проработавшего менее 3 месяцев.

Таблица 15 – Анализ уволившихся работников до 3 лет

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2015/2014		Отклонения 2016/2015	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выбыло всего: из них	22	17	14	-5	77,3	-3	82,4
Проработавшие до 3 лет	18	15	11	-3	83,3	-4	73,3
Удельный все уволившихся работников до 3 лет в общей сумме уволившихся	81	88	85	7	-	-3	-

Из таблицы 15 видно, что максимальное количество уволившихся сотрудников со стажем работы до 3 лет было в 2014 году. Процент уволившихся работников до 3 лет был максимальным в 2015 году (88%), а в 2014 году он составил 81%, и в 2016 году он был равен 85%. Необходимо учитывать следующее правило: работники при переводе на новую должность дают выработку 80 процентов, а вновь принятые на первоначальном этапе только 20 процентов.

Таблица 16 – Анализ причин увольнения работников до 3 месяцев

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2015/2014		Отклонения 2016/2015	
				Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Несовпадение ожиданий и реальности	5	5	4	-	100	-1	80
Отторжение коллективом	3	2	2	-1	67	-	100
Низкая результативность и самооценка	2	2	1	-	100	-1	50
Всего работников уволившихся до 3	10	9	7	-1	90	-2	78

месяцев							
---------	--	--	--	--	--	--	--

Инспектор по кадрам при увольнении сотрудника узнает причину увольнения (данная процедура соблюдается лишь при увольнении сотрудника по собственному желанию). Наибольшее количество работников уволились до 3 месяцев по причине несовпадения ожиданий и реальности, в 2014 году по этой причине уволилось 5 человек из 10 уволившихся, в 2015 году – 5 человек из 9 уволившихся, в 2016 году – 4 человека из 7 уволившихся. Также достаточно много работников уволилось по причине «отторжение коллективом».

Для устранения выявленных недостатков в деятельности ОАО «Тагилхлеб» предлагается реализация следующих мероприятий.

Таблица 17 – Краткое содержание мероприятий

Наименование мероприятия	Краткое содержание мероприятия
1	2
1) Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией	Создание схемы работы над вакансией, а также применение Case - интервью
2) Мероприятие по разработке критериев отбора персонала	Формирование критериев отбора. Использование анкеты «Идеальный менеджер», в котором описаны основные требования к претенденту на должность
3) Мероприятие по внедрению системы наставничества	Внедрение системы наставничества, описание характеристики работников, рекомендуемых для наставничества

## Вывод по главе 1

Проведенный анализ подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб» позволил выявить следующие проблемы:

1. высокие стартовые издержки и текучесть персонала;
2. большие временные затраты и ресурсы на подбор новых сотрудников, вместо тех, кто не прошел адаптацию;
3. низкая мотивация и удовлетворенность работой новичков.

К первому рабочему дню нового сотрудника организация уже затрачивает на него немалые средства. Поэтому она заинтересована в том, чтобы новый сотрудник, во-первых, не уволился через несколько дней или недель, во-вторых, как можно быстрее начал приносить организации определенный доход.

Проект мероприятий, направленный на улучшение существующего процесса отбора, набора и адаптации сотрудников имеет большое значение, поскольку позволит:

- 1) уменьшить стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;
- 2) сократить текучесть кадров;
- 3) для новых сотрудников сэкономить время и ресурсы, вместо тех сотрудников, которые не прошли адаптацию;
- 4) повысить мотивацию новичков, их удовлетворенность работой в организации, в которой ясны цели и требования к должности, уделяется большое внимание обучению и развитию персонала, и каждый сотрудник (особенно новый) чувствует заботу и внимание со стороны компании.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ТАГИЛХЛЕБ»

### 2.1. План мероприятий по организации подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб»

Проведенный анализ подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб» позволил выявить следующие проблемы:

1. высокие стартовые издержки и текучесть персонала;
2. большие временные затраты и ресурсы на подбор новых сотрудников, вместо тех, кто не прошел адаптацию;
3. низкая мотивация и неудовлетворенность работой новичков.

Для их решения нами предложен план мероприятий по организации подбора персонала в ОАО «Тагилхлеб».

Таблица 18 - План мероприятий по организации подбора персонала на предприятии ОАО «Тагилхлеб»

Проблема	Мероприятия	Сроки	Ответственные	Затраты, руб.
Уменьшить стартовые издержки и сократить текучесть кадров	Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией	Раз в год	Непосредственный руководитель	3000
Сэкономить время и ресурсы на подбор новых сотрудников	Мероприятие по разработке критериев отбора персонала	Раз в месяц	Менеджер по персоналу	2000
Повысить мотивацию новичков	Мероприятие по внедрению системы наставничества	Раз в месяц	Менеджер по персоналу	16800

Подбор персонала в ОАО «Тагилхлеб» осуществляется с учетом нескольких важных принципов: во-первых, не только по запросам подразделений вследствие роста организации и открытия вакансий, но и с учетом разработанных критериев кадровой безопасности; во-вторых, грамотно и эффективно используя бюджетные инструменты с их рамками и ответственностью; в-третьих, в полном соответствии с темпами и

потребностями организационного развития. ОАО «Тагилхлеб» - организация, функционирующая несколько лет и наем персонала производится ввиду того, что все участники работают и дополнительный персонал нужен для замены увольняющегося, а также с увеличением объемов производства и на перспективу.

Предлагается ввести схему работы над открытой вакансией, которая дана на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема работы над открытой вакансией [11, с.87]

Главная цель оценочного интервью – это получение информации о кандидате и прогнозирование эффективности его работы на определенной должности. Для осуществления этой цели открытую вакансию специалист отдела кадров разрабатывает план собеседования.

Кандидат в ситуации интервью старается давать так называемые социально-желательные ответы.

Таким образом, можно оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

Для совершенствования процесса отбора персонала в ОАО «Тагилхлеб» предлагается применение Case-интервью.

Case-интервью – это вид собеседования, в ходе которого тестируется умение кандидата креативно и структурно решать бизнес задачи.

Таблица 18 – Примерное содержание Case-интервью для руководителя отдела продаж хлебобулочных изделий

CASE – вопросы	Что оценивается
1	2
1. Как вы определите при первой встрече перспективен ли клиент?	Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы, о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии.
2. Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров.	Знание техники производства.
3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью?	Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат.
4. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?	Склонность к анализу, версионность, склонность к обвинительной позиции, навыки практического менеджмента.
5. Посетитель пришел на переговоры на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их.	Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат.
6. Три телефонных звонка звучат одновременно. Ваши действия?	Умение быстро ориентироваться, навыки работы, связанной с ответами на большое количество звонков в офисе.

Можно сделать вывод, что качественная оценка при приёме персонала способствует комплектации штата квалифицированным персоналом, уменьшению времени на набор и отбор персонала и приводит к уменьшению сроков адаптации. Мероприятие позволяет отобрать именно тех людей, которые необходимы в это время на предприятии.

Чётко выстроенная схема работы над вакансией помогает экономить время как специалиста по кадрам, так и кандидата, благодаря этому сокращается текучесть персонала, повышается выработка, улучшается морально – психологический климат в коллективе, появляются факторы для дальнейшего развития коллектива предприятия.

## Мероприятие 2.

Разработка профиля требований к будущему работнику на основе анализа вакантного места работы и его описания с принятием во внимание следующих критериев отбора (с течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии (физическая природа кандидата);
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность);
- социально-психологические критерии (обозначают требования к «межлическому поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Все большее значение приобретают личностные качества работника, его интуиция, опыт, способность и умение оценивать ситуацию с разных сторон, в том числе и с точки зрения своих клиентов, возможность творчески и новаторски подойти к решению возникающих проблем.

Описанные в данной анкете требования к персоналу будут оцениваться по пятибалльной шкале специалистом отдела кадров на собеседовании. Данные требования и будут основными критериями к отбору персонала.

Чтобы быть конкурентоспособными на рынке, необходимо иметь профессионально подготовленных сотрудников и серьезно заниматься вопросами набора и отбора персонала.

Для совершенствования адаптации персонала ОАО «Тагилхлеб» предлагается внедрение системы наставничества.

Смысл наставничества заключается, в первую очередь, в том, чтобы разъяснять новичку трудности, с которыми тот сталкивается в работе, рассказывать ему о технологиях решения практических задач, стоящих перед ним.



Организация наставничества в компании должна затрагивать много смежных вопросов: как подобрать наиболее подходящего «опекуна» конкретному стажеру, составить обучающую программу, проконтролировать процесс адаптации и, самое главное, как мотивировать самого наставника. Кроме того, необходимо постоянно проводить мониторинг этой инновации, т.к. без контроля существует опасность пропустить возможные ошибки в работе наставника и даже «потерять» новичка.

К новь принятому на работу сотрудника или нескольких сотрудников приставляют более опытного, работающий уже не менее 3 лет в организации сотрудника, который помогает новичкам быстро освоиться в новом коллективе.

Этот человек прикрепляется на определенный срок и помогает в адаптации в данной организации быстрому влиянию в новую среду, а также помогает разрешить спорные вопросы.

Первым этапом является социальная адаптация. Социальная адаптация – это особая форма взаимодействия субъекта и среды. Этот процесс начинается при вхождении работника в новую для него социальную общность и становлении его элементом функционирующей части этой организации. На этом этапе происходят следующее:

- внедрение в коллектив;
- принятие и усвоение норм и ценностей, установленных в данной организации;
- активное отношение сотрудника к данной организации с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Во время первого этапа наставник объясняет структуру организации, кому можно обратиться в случаи возникших в процессе работы вопросов на которые новый сотрудник в виду незначительного опыта работы в данной организации мог бы обратиться за помощью в их разрешениях.

Вторым этапом является процесс производственной адаптации. Это один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит во включении работника в новую для него рабочую среду. На этом этапе наставник помогает усвоить условия, нормы трудовой деятельности, установлению и расширению взаимосвязей между работником и рабочей средой.

Третьим этапом адаптации является профессиональная адаптация. Она характерна дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Наставников предлагается выбирать по следующим пяти признакам:

- стаж работы в организации – не менее 3-х лет;
- имеющий такие качества личности как: отзывчивость, выдержка, тактичность;
- нравственно зрелый (то есть имеет достаточную степень ответственности, долга, осознания своих действий, и т.п.);
- обладающий коммуникативными навыками;
- имеющий желание и навыки работать с новичками;
- умеющий организовать себя и своего стажера (с наставника не снимаются его основные обязанности, поэтому умение планировать время – залог эффективного тандема).

В зависимости от того, в какой отдел приходит новый работник непосредственным руководителем отдела закрепляется наставник, для помощи в прохождении адаптации.

## **2.2. Нормативно – правовое сопровождение предложенных мероприятий**

Российское законодательство не запрещает проводить тестирование, анкетирование и собеседование в процессе отбора кандидатов на вакантную должность. Вместе с тем, статья 17 Международного пакта о гражданских и политических правах от 16.12.1966 гласит: «Никто не может подвергаться произвольному или незаконному вмешательству в его личную и семейную жизнь... Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств».

Декларация прав и свобод человека и гражданина от 22.11.1991 гарантирует право на неприкосновенность его частной жизни. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, за исключением случаев, указанных в законе (пункты 1, 3 статьи 9 Декларации).

Статьи 23 и 24 Конституции РФ гласят: «каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени»; «сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются».

В главе 14 Трудового кодекса РФ правом на защиту персональных данных наделяется работник, то есть физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем.

Однако на стадии подбора персонала трудовые отношения еще отсутствуют. Соискатель в Трудовом кодексе РФ обозначен как «лицо, поступающее на работу» (статья 65 Трудового кодекса РФ) и в его отношении Трудовой кодекс РФ каких-либо оговорок не содержит. Отсюда можно сделать вывод, что только в том случае, если соискатель стал

работником, от него можно требовать предоставления любой информации, относящейся к персональным данным, работа с которыми должна осуществляться по нормам статей 86-89 Трудового кодекса РФ.

Согласно статье 85 Трудового кодекса РФ к персональным данным работника относится любая информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

В статье 65 Трудового кодекса РФ определен ограниченный перечень документов, который работодатель может запросить у потенциального кандидата на вакантное место:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 4) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- 5) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки).

Таким образом, при составлении анкет, тестов, в процессе собеседования работодатель может задавать вопросы, запрашивать информацию и получать сведения, относящиеся к деловым качествам и квалификации соискателя. Однако, иные сведения, которые хотел бы знать работодатель о соискателе, не относящиеся к его деловым качествам и квалификации, можно получать только у самого человека и только с его согласия.

Отказ соискателю в трудоустройстве.

На первый взгляд, обычной является ситуация, когда в процессе отбора из нескольких кандидатов был выбран один «подходящий» кандидат и возникла необходимость отказать в трудоустройстве остальным соискателям. Как правило, такой отказ делается в устной форме при личной встрече или, что делается намного чаще, в процессе беседы по телефону.

Однако может возникнуть ситуация, когда соискатель на вакантную должность потребует от работодателя предоставить отказ в письменной форме. В этом случае, работодатель в силу статьи 64 Трудового кодекса РФ просто обязан предоставить соискателю письменный мотивированный и обоснованный отказ. Нельзя не забывать и о том, что в дальнейшем соискатель вправе обжаловать этот отказ в судебном порядке.

В статье 64 Трудового кодекса РФ определено, что в процессе отбора персонала на вакантную должность запрещается необоснованный отказ в заключение трудового договора. Необоснованным отказом в приеме на работу считается отказ, связанный с каким бы то ни было прямым или косвенным ограничением прав или установлением прямых или косвенных преимуществ в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства (в том числе, наличия или отсутствия регистрации по месту жительства или пребывания), наличия беременности, наличия детей, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Пленум Верховного Суда РФ в своем постановлении от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» обращает внимание на то, что «отказ работодателя в заключение трудового договора с лицом, являющимся гражданином Российской Федерации, по мотиву отсутствия у него регистрации по месту жительства, пребывания или по месту нахождения

работодателя является незаконным, поскольку нарушает право граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства, гарантированное Конституцией РФ (часть 1 статьи 27), Законом Российской Федерации от 25 июня 1993 г. № 5242-1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации», а также противоречит части второй статьи 64 ТК РФ, запрещающей ограничивать права или устанавливать какие-либо преимущества при заключении трудового договора по указанному основанию».

В процессе подготовки письменного отказа следует руководствоваться разъяснениями Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»: «Работодатель может отказать в приеме на работу кандидату, обосновывая свой отказ деловыми качествами кандидата, недостаточной квалификацией». Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

### 2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности от предложенных мероприятий

#### Мероприятие 1.

Экономический эффект ожидается получить за счет снижения текучести кадров. Снижение текучести кадров в 2016 г. в два раза по сравнению с 2015 г. позволит увеличить рост производительности труда, что в итоге приведет к увеличению прибыли. В результате снижения текучести уменьшится время на адаптацию вновь принятых работников, будет сокращаться период вработываемости. Имеющиеся прогнозные оценки и анализ консалтинговых фирм показывают, что в течение рабочего дня новый работник несет потери 10-12% рабочего времени.

Период приспособления работника к новым профессиональным и организационно-экономическим условиям труда составляет в среднем три месяца. Изменения показателя текучести кадров в ОАО «Тагилхлеб» приведены в табл. 19. Снижение текучести кадров рассчитано на основании оценки эксперта (инспектора по кадрам).

Таблица 19 – Изменение показателя текучести кадров в ОАО «Тагилхлеб»

Показатели	Ед. измерения	До мероприятия	После мероприятия
1	2	3	4
Кол-во уволенных	Чел	14,0	8,0
Общее кол-во работников	Чел	96,0	96,0
Коэф. Текучести	%	15,0	8,0

Текучесть персонала после проведения мероприятия составит:

$$K_{тек} = 8,0\%$$

Индекс роста производительности труда в результате снижения текучести кадров рассчитаем по формуле (5):

$$I = \Delta\PiТ/100 + 1, (5)$$

где I – индекс роста производительности труда;

$\Delta\PiТ$  – рост производительности труда.

Расчет роста производительности труда производится через условное высвобождение численности за счет уменьшения потерь рабочего времени.

Рассчитаем потери рабочего времени на адаптацию (6).

$$П_{а} = \Phi / 12 \times 3 \times 0,12, (6)$$

где  $P_{a}$  – потери рабочего времени на адаптацию, часов;

$\Phi$  – фонд рабочего времени, часов;

12 – это за 12 месяцев фонд рабочего времени;

3 – это 3 месяца на адаптацию;

0,12 – это 12% - потери рабочего времени.

$P_{a1} = 1740 / 12 \times 3 \times 0,12 = 52,2$  (часа) – потери на адаптацию 1 человека за три месяца.

$P_{a6} = P_{a1} \times 6 = 52,2 \times 6 = 313,2$  (часа) – потери на адаптацию 6 человек за три месяца.

Из общепринятой практики известно, что в последний месяц перед увольнением потери рабочего времени составляют 50%.

Рассчитаем потери рабочего времени при увольнении (7):

$$П_{у} = \Phi / 12 \times 1 \times 0,50, (7)$$

где  $P_{y}$  – потери рабочего времени при увольнении;

12 – это за 12 месяцев фонд рабочего времени;



1 – это 1 месяц перед увольнением;

0,50 – это 50% - потери рабочего времени.

$Пу_1 = 1740 / 12 \times 1 \times 0,50 = 72,5$  (часа) – потери рабочего времени на 1 человека перед увольнением.

$Пу_6 = Пу_1 \times 6 = 72,5 \times 6 = 435$  (часа) – потери рабочего времени на 6 человек перед увольнением.

Условное высвобождение численности рассчитывается по формуле (8):

$$\Delta Ч = (Па_6 + Пу_6) / \Phi, (8)$$

где  $\Delta Ч$  – условное высвобождение численности, человек;

$Па_6$  - потери рабочего времени на адаптацию 6 человек, часов;

$Пу_6$  - рабочего времени перед увольнением 6 человек, часов;

$\Phi$  - фонд рабочего времени, часов.

$$\Delta Ч = (313,2 + 435) / 1740 = 0,43$$

Рост производительности труда определяется по формуле (9):

$$\Delta ПТ = (\Delta Ч \times 100) / (Ч - \Delta Ч), (9)$$

$$\Delta ПТ = (0,43 \times 100) / (14 - 0,43) = 3,17$$

$П = \Delta ПТ / 100 + 1 = 3,17 / 100 + 1 = 1,031$  – индекс роста производительности труда по данному мероприятию.

Мероприятие 2.

Затраты по мероприятию составят 2000 рублей. (Затраты на данное мероприятия – премирование сотрудника выполняющего данную работу).

Отбор персонала по предлагаемым критериям отбора позволит сократить потери рабочего времени, текучесть кадров, что приведет к повышению объема оказываемых услуг. В результате мероприятия изменится показатель текучести кадров.

### Мероприятие 3.

Процесс адаптации предлагается проводить в течение 2 месяцев, наставников будет 3 человека, затраты составят 16800 руб. (Затраты на данное мероприятия – премирование сотрудника выполняющего данную работу).

Поскольку в организации отсутствует система адаптации, то данное мероприятие позволит сократить текучесть кадров в 2/3 раза, за счет чего позволит увеличить производительность труда. Доплаты за наставничество будут производиться наставнику в размере 2800 рублей ежемесячно, если новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Затраты приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты на мероприятие по совершенствованию системы адаптации

№	Наименование затрат	Сумма, тыс. руб. за 1 месяц	Сумма, тыс. руб. за год
1	2	3	4
1	Доплаты наставникам	2800	33600
	Итого	2800	33600

## Выводы по главе 2

Социально-экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий.

Мероприятие по разработке схемы работы над вакансией.

Мероприятие позволит: экономить время как специалиста по кадрам, так и кандидата, благодаря этому сокращается текучесть персонала, повышается выработка, улучшается морально – психологический климат в коллективе, появляются факторы для дальнейшего развития коллектива предприятия.

Текучесть персонала после проведения мероприятия составит: 8,0% (снизится на 7%). Рост производительности труда составит 0,031%.

Мероприятие по разработке критериев отбора персонала.

Отбор персонала по предлагаемым критериям отбора позволит сократить потери рабочего времени, текучесть кадров, что приведет к повышению объема производства.

Текучесть персонала после проведения мероприятия снизится на 7%. Рост производительности труда составит 0,05%.

Мероприятие по внедрению системы наставничества.

Мероприятие позволит: сократить период привыкания новых работников к профессии, более быстрое освоение ими профессиональных обязанностей и уменьшение стартовых социально- психологических и материальных издержек у новых работников. А также получение наставником опыта управления и обучения для дальнейшего карьерного роста.

Текучесть персонала после проведения мероприятия снизится на 5%. Снижение потерь рабочего времени в период адаптации на 12%. Рост производительности труда составит 0,02%.

Срок окупаемости мероприятия составит 26 дней.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность изучения среднего бизнеса в экономике Российской Федерации является самым наиболее мобильным сектором экономики, играет важную стабилизирующую роль и объединяет значительную часть трудовых ресурсов страны.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется.

Результаты исследования и анализ существующей программы адаптации на ОАО «Тагилхлеб» позволили сделать вывод о недостаточности мер по полновесности адаптации новых сотрудников в организации. К тому же, были недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, равно, как и сами ее этапы (содержание программ адаптации).

В ходе написания выпускной квалификационной работы был разработан проект мероприятий по совершенствованию набора, отбора и адаптации персонала в организации – ОАО «Тагилхлеб» основанный на

современных подходах к формированию систем набора, отбора и адаптации персонала.

Проект мероприятий, направленный на улучшение существующего процесса отбора, набора и адаптации, совершенствует и дополняет его, ведь реализация мероприятий по совершенствованию данных вопросов имеет большое значение, поскольку позволит:

- уменьшить стартовые издержки за счет сокращения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ;

- сократить текучесть кадров;

- сэкономить время и ресурсы на подбор новых сотрудников, вместо тех, кто не прошел адаптацию;

- повысить мотивацию новичков, их удовлетворенность работой в организации, в которой ясны цели и требования к должности, уделяется большое внимание обучению и развитию персонала, и каждый сотрудник (особенно новый) чувствует заботу и внимание со стороны компании.

Низкозатратный характер проекта, его быстрая окупаемость и отсутствие затрат капитального характера делают его внедрение весьма привлекательным для организации. В то же время, как показали расчеты, экономический эффект от внедрения достаточно велик. По моему мнению, положительного результата от внедрения можно добиться уже через год после начала соответствующих мероприятий

## ГЛОССАРИЙ

Адаптация	- взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.
Кадры	— постоянный (штатный) состав работников организации.
Методы управления персоналом	- способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.
Мотивация	- процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.
Набор кадров.	— процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность

<p>Наставничество</p>	<p>— форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т.п. Н. имеет индивидуальную и коллективную формы.</p>
<p>Обучение персонала</p>	<p>— кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.</p>
<p>Подбор кадров</p>	<p>— составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них.</p>
<p>Текучесть кадров.</p>	<p>— форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие.</p>
<p>Управление персоналом</p>	<p>— это деятельность органов управления, руководителей организаций, работников кадровых служб, которая направлена на мобилизацию, мотивацию людей, позволяющая им совершенствоваться в профессиональном отношении и достигать удовлетворения в процессе выполнения функциональных обязанностей.</p>

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адуков Р. Х. Научные основы системы подбора кадров АПК: в сборнике материалов научно-практической конференции «Аграрная реформа, антикризисные меры и перспективы развития АПК» [Текст] - М.: ГНУ ВНИЭТУСХ, 2016.
2. Азямова Л., Закирко В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «Алроса» // Кадровик. Трудовое право для кадровика [Текст] – 2014. - № 11.
3. Алмонд Г., Пауэлл Дж., Стром К., Далтон Р. Сравнительная политология сегодня: мировой обзор. Учеб. Пособие [Текст] / Сокр. пер. с англ. А.С. Богдановского, Л.А. Галкиной / Под ред. М.В. Ильина, А.Ю. Мельвиля. – М.: Аспект Пресс, 2014
4. Базарова Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом [Текст] – 2011. - № 23.
5. Базовый элемент работы кадровика // Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст] - 2011. - № 5.
6. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента [Текст] - М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.
7. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии [Текст] - СПб: Питер, 2016.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб пособие- М. : «Элит-200», 2014.
9. Володин Д.Ю., Снегирев А.А. Создание системы управления персоналом в страховой компании // Управление в страховой компании [Текст] – 2012. - № 3.



10. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. , Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала.: Учеб.пособие: «Феникс», 2014.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент:3-е изд.,перераб. и доп.- М: ЮНИТИ,2012.
12. Горшкова Е. Г. У каждого свои стандарты // Кадровик [Текст] – 2012. - № 5.
13. Горшкова Е.Г.Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. – 2015. - № 6.
14. Григорьева И. Текучесть кадров [Электронный ресурс] - [www.bonsk.ru](http://www.bonsk.ru)
15. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб.пособие для вузов [Текст] // Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
16. Долженкова Ю. Рекрутмент: направления и тенденции // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2014. - № 6.
17. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст]. 2-е изд. - М.: Эксмо, 2012.
18. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях // Управление персоналом [Текст]. – 2011. - № 11.
19. Кибанов А. Технология найма, оценки и отбора персонала //Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2014. - № 9.

20. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2011. - № 10.
21. Кибанов А. Оперативный план работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2012. - № 4.
22. Кондакова К. А. Испытательный срок: правовые аспекты и типичные ошибки // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. - 2011. - № 6.
23. Коробейников О. П. Экономика предприятия [Электронный ресурс]: Учебное пособие – Нижний Новгород, 2016. - <http://books.efaculty.kiev.ua>
24. Лапин А. Менеджмент: полевые опыты // Управление персоналом [Текст]. - 2015. – №№ 4, 5, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23.
25. Липатов С. А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология [Текст] - М., 2015.
26. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. – 2014. - № 11.
27. Мартыненко О. Маркетинг персонала: теоретический и методический аспекты // Управление персоналом [Текст]. – 2012. - № 8.
28. Организация работы персонала. Берадор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за апрель 2014 [Электронный ресурс] - СПС «Гарант», 2014.

29. Подбор торгового персонала [Текст] // Управление персоналом. – 2011. - № 12.
30. Разнова Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. Кадровый менеджмент [Текст]. – 2012. - № 3.
31. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте // Университетское управление [Текст]. - 2015. - № 6(46).
32. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. - СПб: Питер, 2014.
33. Свиначук И. Технология прямого поиска персонала // Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст]. – 2015. - № 8.
34. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. - 2016. - № 7.
35. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия [Текст]. - 2015. - № 8.
36. Сухорукова М. Тест как инструмент массового подбора // Кадровый менеджмент [Текст]. – 2014. - № 5.
37. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М: Дело, 2015
38. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры предприятия – М: Дело и сервис, 2014.
39. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] - <http://www.fox-manager.com.ua/>

40. Управление организацией./ Авт. Саакян А.К. и др.- СПб: Питер,2012
41. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015.
42. Управление персоналом предприятия/ Под ред Крылова А.А., Прушинского Д.И.- М:ЮНИТИ-Дана,2012.
43. Управление персоналом: Словарь-справочник [Электронный ресурс] - <http://psyfactor.org/personal/personal15-02.htm>
44. Федеральный закон от 29.06.2016 № 200-ФЗ «О внесении изменения в статью 64 Трудового кодекса Российской Федерации»
45. Федеральный закон от 29.06.2016 № 201-ФЗ «О внесении изменений в статьи 84.1 и 261 Трудового кодекса Российской Федерации»
46. Федоров А., Коновалов А. Практическая диагностика //Кадровик. Рекрутинг для кадровика [Текст]. – 2012. - № 5.
47. Цыпкин Ю.Г. Управление персоналом.,2014.
48. Чижов Н.А. Кадровые технологии.-М.: Экономика,2012.
49. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом [Текст]. – 2014. - № 7.
50. Якушевский Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Электронный ресурс] - <http://www.pmpofy.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Программа адаптации сотрудника.

### 1. Порядок проведения адаптации

1.1. Программа адаптации сотрудников состоит из трех основных частей – общей, технической и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

1.2. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, особенностях взаимоотношений компании и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов.

#### 1.2.1. Оформление документов о приеме на работу.

Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с сотрудником. Для этого сотруднику необходимо заполнить и подписать в Отделе кадров в первый день работы следующие документы:

- анкету, личную карточку, заявление о приеме на работу, трудовой договор, договор о материальной ответственности (если нужно).

Документы оформляются при наличии у сотрудника трудовой книжки, паспорта, копии диплома (аттестата), ИНН, свидетельства пенсионного фонда, военного билета, копии свидетельства о рождении детей, справки о доходах с последнего места работы.

Сотрудник заполняет анкету.

Данные сотрудника передаются специалисту по кадрам секретарю (ФИО, электронный адрес, должность, отдел).

#### 1.2.2. Введение в организацию.

В течение этапа введения в организацию новые сотрудники должны быть ознакомлены с организационной структурой компании, правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов, с краткой историей, основными положениями корпоративной культуры.

Для ознакомления вновь принятому сотруднику вручается диск с презентацией компании. В презентацию входит следующая информация:

Информация о компании;

Организационная структура;

Схема расположения офисных помещений;

Список сотрудников компании с указанием их служебных телефонов;

Правила пользования локальной сетью, Интернет, междугородней и мобильной связью

### 1.2.3. Введение в подразделение.

После знакомства с компанией, сотрудник Отдела кадров представляет нового сотрудника коллективу компании и показывает основные помещения офиса. Руководитель подразделения обязан ознакомить сотрудника с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании, должностными обязанностями вновь принятого сотрудника.

Руководитель определяет задачи сотрудника на период испытательного срока, степень его ответственности и критерии оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочий стол, оснащение,

места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования.

Сотрудник информационно-технического отдела регистрирует нового сотрудника в качестве пользователя сети компании, определяет внутренний номер и проводит инструктаж по использованию технических средств, включая ограничения по пользованию.

### 1.3. Техническая часть.

Данный раздел касается новых сотрудников отдела продаж (менеджеров по продажам).

Включает в себя детальное ознакомление с услугами компании, спецификой предоставления тех или иных услуг, цен, особенностями работы с теми или иными заказчиками-клиентами и т.д.

Данный этап проводится в первые дни адаптационного периода и может длиться от 1 до 3 рабочих дней.

### 1.4. Индивидуальная часть.

Включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения испытательного срока, определяется непосредственным руководителем, и включает 2 этапа.

#### 1.4.1. Назначение наставника.

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения, может назначаться

наставник. По окончании испытательного срока наставник (либо непосредственный руководитель) оценивает работу нового сотрудника, заполняет Бланк аттестации и передает в Отдел кадров.

#### 1.4.2. Вхождение в должность.

Этот этап предполагает полное освоение сотрудником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.