

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»

(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Организация процесса подбора и расстановки персонала  
предприятия (на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»»)

Студент(ка)

Е.В. Аитова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о.зав. кафедрой к.э.н., доцент, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_\_» июня 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о.зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент: Аитова Елена Владимировна

1. Тема «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»)

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «\_\_» июня 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Племзавод «Кряж»».

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов:

1. Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

1.1 Понятие, цели и задачи подбора и расстановки персонала

1.2 Этапы подбора персонала

1.3 Направления по оптимизации процесса подбора и расстановки персонала

2. Оценка организации процесса подбора и расстановки персонала на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Оценка системы управления персоналом

- 2.3 Оценка процесса организации подбора и расстановки персонала на предприятии
- 3. Разработка рекомендаций по организации процесса подбора и расстановки персонала
- 3.1 Обоснование выявленных в ходе исследования проблем
- 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала
- 3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

## 5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
  2. Актуальность, цель и задачи исследования;
  3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3;
  4. Организационная структура объекта исследования;
  5. Основные экономические показатели деятельности организации;
  6. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
  7. Графические данные по результатам анализа функционирования организации;
  8. Результаты анализа факторов внутренней среды и внешнего окружения организации;
  9. Предложения по оптимизации деятельности хозяйствующего субъекта;
  10. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 3 ноября 2015 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Л.А. Сундеева

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.В. Аитова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о.Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

**выполнения бакалаврской работы**

Студента Аитовой Елены Владимировны

по теме «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела ВКР	20.12.2014		выполнено	
Разработка 2 раздела ВКР	20.02.2015		выполнено	
Разработка 3 раздела ВКР	20.03.2015		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников	02.04.2015		выполнено	
Окончательное оформления ВКР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.04.2015		выполнено	
Предварительная защита ВКР	21.05.2015		выполнено	
Допуск к защите и сдача ВКР заведующему кафедрой	09.06.2015		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Е.В. Аитова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Е.В. Аитова

Тема работы: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»)

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.А. Сундеева.

Цель исследования – выявление особенностей организации подбора и расстановки персонала на предприятии на примере ОАО «Племзавод «Кряж»».

Объектом исследования является ОАО «Племзавод «Кряж»», основным видом деятельности которого является разведение крупного рогатого скота, поставка населению мясной и молочной продукции а также, оптовая и розничная торговля.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ОАО «Племзавод «Кряж»».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источника.

Общий объем работы 53 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия.....	9
1.1 Понятие, цели и направления по оптимизации процесса подбора и расстановки персонала .....	9
1.2 Этапы подбора персонала .....	16
2. Оценка организации процесса подбора и расстановки персонала на примере ОАО «Племзавод «Кряж»».....	20
2.1 Общая характеристика предприятия .....	20
2.2 Оценка системы управления персоналом предприятия .....	26
2.3 Оценка процесса организации подбора и расстановки персонала на предприятии .....	31
3 Разработка рекомендаций по организации процесса подбора и расстановки персонала.....	38
3.1 Обоснование выявленных проблем и разработка мероприятий по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала .....	38
3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия .....	42
Заключение .....	48
Библиографический список .....	50

## Введение

Актуальность работы заключается в том, что в современных условиях развития рыночных отношений подбор персонала в организации является неотъемлемым этапом как формирования коллектива, так и впоследствии влияет на эффективность труда. Подбор и расстановка персонала – одна из основополагающих функций системы управления, которые выполняются руководящим составом предприятия.

Подбор и расстановка персонала – понимается оптимальное распределение сотрудников предприятия по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы – с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление особенностей организации процесса подбора и расстановки кадров на предприятии.

Достижение данной цели предполагает решение ряда следующих задач:

- исследование теоретических аспектов организации процесса подбора и расстановки персонала на предприятии,
- оценка процесса подбора и расстановки персонала на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»,
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров.

Объектом исследования является предприятие ОАО «Племзавод «Кряж»».

Предмет исследования – организация процесса подбора и расстановки персонала на предприятии.

Основой исследования, как теоретической, так и методологической, по основным разделам выпускной квалификационной работы выступают труды Федотова М. А., Акбердина Р. З., Базарова Т. Ю., Стерлигова А. Н., Аксенова Е. А., Высоцкой Н. В., Еремина Б. Л., Малиновского П. В., Малиновской Н. М., Анохина М. Г., Глуховой А. В., Козбаненко В. А., Балабановой Л. В., Воробьева Е. К., Гуторова А. Л. Для изучения зарубежного опыта в сфере подбора и расстановки персонала использовались труды Макконелла К.Р., Бермана Б.М., Брю С.Л., Иванцевича Дж., Котлера Ф., Волгина А.П., Карлофа Б., Крюгера И., Ладанова Н.Д., Ансоффа И., и др.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как: методы сравнения, качественная оценка, количественная оценка, а также анализ и прогнозирование и др.

Данная бакалаврская работа состоит из следующих элементов: введение, три главы, заключение, библиографический список.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы подбора и расстановки персонала, основные этапы подбора и направления по оптимизации этого процесса.

Вторая глава работы посвящена анализу системы управления персоналом на предприятии ОАО «Племзавод «Кряж»». Проведен анализ системы подбора и расстановки персонала.

В третьей главе рассматриваются вопросы совершенствования существующей системы управления персоналом, а также предложены мероприятия по устранению выявленных проблем, направленные на оптимизацию процесса подбора и расстановки кадров.



# 1. Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

## 1.1 Понятие, цели и направления по оптимизации процесса подбора и расстановки персонала

Подбор и расстановка персонала — это одна из основополагающих функций всего управленческого цикла, которая выполняется руководящим составом предприятия. От того, насколько качественно подбирается персонал и происходит его расстановка в организации, во многом зависит успешность работы всего предприятия в целом [20, с. 87].

Подбор и расстановка персонала – это рациональное распределение сотрудников предприятия по соответствующим структурным подразделениям, рабочим местам, участкам, в полном соответствии с общепринятой в компании системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и психофизиологическими и деловыми качествами работников, их способностями, которые должны отвечать требованиям содержания выполняемой работы — с другой. Весь этот процесс преследует две цели: создание высокопроизводительного трудового коллектива в рамках рассматриваемой организации, а также создание всех необходимых условий для профессионального роста и развития каждого сотрудника.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости (таблица 1.1) [14, 10].

Таблица 1 – Принципы расстановки персонала

№ п/п	Принципы	Краткая характеристика
1	Соответствия	Соответствие профессиональных, деловых, нравственных качеств претендентов требованиям замещаемых должностей
2	Перспективности	Расстановка работников с учетом возможности их дальнейшего роста (карьеры)
3	Сменяемости	Периодические трудовые перемещения работника

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий (рисунок 1.1.):

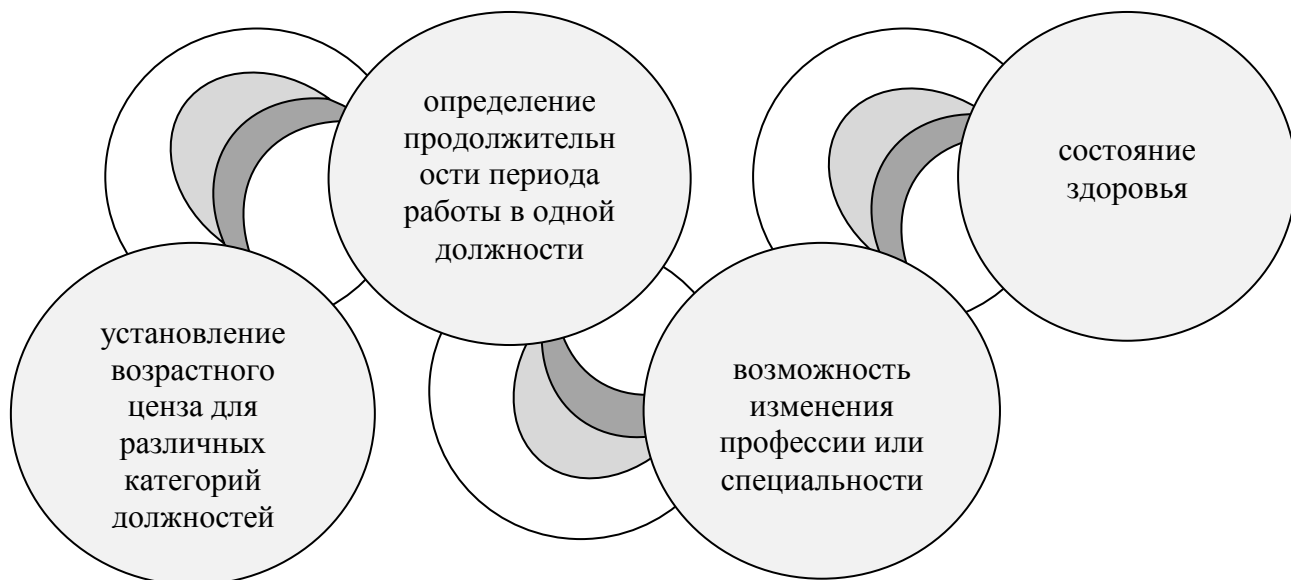


Рисунок 1.1 – Условия применения принципа перспективности

Суть принципа сменяемости заключается в том, что эффективному использованию кадров должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми подразумеваются процессы ротации кадров в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой персонала, который связан с долгосрочным пребыванием в одной должности, имеет отрицательные последствия для нормального функционирования предприятия [19, с. 76].

На рисунке 1.2 представлены основные цели расстановки персонала на предприятии.

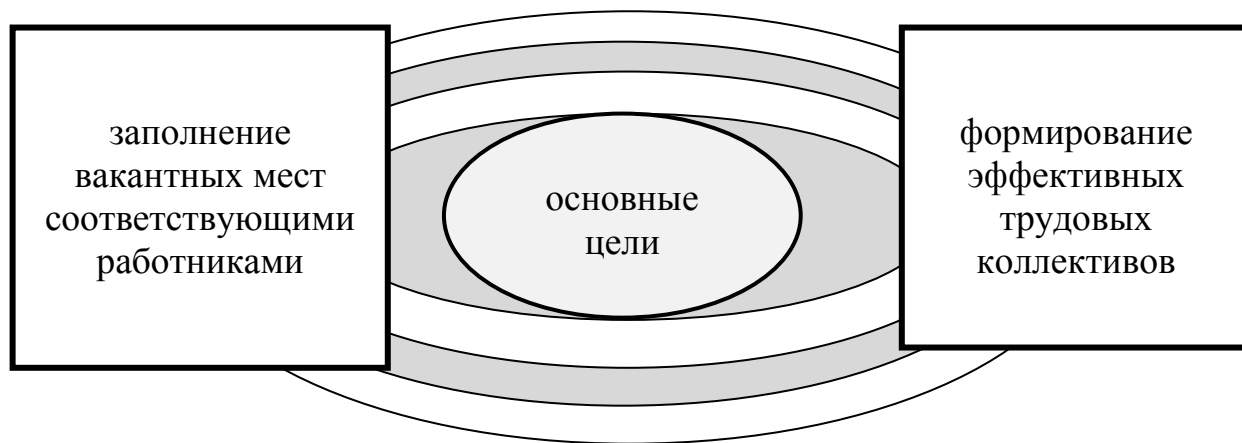


Рисунок 1.2 – Цели расстановки кадров на предприятии

Подбор и расстановка персонала помогает обеспечить и повысить эффективность замещения рабочих мест согласно конечным результатам комплексной оценки, деловой карьеры, условий труда, оплаты труда сотрудников [28, 31]. Подбор и расстановка кадров предполагает планирование деловой карьеры персонала, которое может осуществляться исходя из результатов анализа трудового потенциала и индивидуального вклада, возраста сотрудников, трудового стажа, специализации, квалификации и наличия вакантных рабочих мест или должностей; а также обеспечение хороших условий труда, гарантированную заработную плату, гибкую систему премирования, оснащение рабочего места, полный социальный пакет; планомерное движение персонала внутри компании, которое включает в себя повышение, перемещение, понижение и увольнение в зависимости от результатов работы и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам [15].

Основой для процедуры подбора и расстановки кадров может служить: модель деловой карьеры; миссия и кадровая политика предприятия; Трудовой Кодекс; документация по результатам оценки персонала; трудовой договор сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела работников; различные кадровые положения; и, безусловно, положение о подборе и расстановке персонала. В конечном счете, все вакантные рабочие места в организации должны быть полностью заполнены, учитывая личные пожелания сотрудников и их деловой карьеры.

Весь рассматриваемый процесс по подбору персонала подразумевает полное следование определенным пропорциям по квалификации, полу, социальной активности, возрасту. В положении по подбору и расстановке персонала должны быть отражены также и социально-психологические аспекты взаимодействия работников предприятия [11, 42].

Научно-методическое обеспечение подбора персонала определяет общую методологию отбора, методы, научные принципы, критерии, и используемый математический аппарат подбора персонала. Большую роль играет оценка и анализ эффективности процесса по подбору персонала, оценка и обработка данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб в системе управления персоналом [6, 17].

На рисунке 1.3 представлены основные научно-методические принципы подбора персонала.

КОМПЛЕКТНОСТЬ	ОБЪЕКТИВНОСТЬ	НЕПРЕРЫВНОСТЬ	НАУЧНОСТЬ
глубинное изучение и анализ личности потенциального кандидата (оценка биографических сведений, деловой карьеры, уровня профессиональных навыков, знаний и умений, личностных качеств, состояния здоровья,) в ходе процесса по подбору персонала	цикличность результатов анализа выявленных качеств кандидата при последующем подборе кадров, а также уменьшение влияния субъективной точки зрения консультанта, который принимает окончательное решение о подборе персонала	непрерывная работа по вербовке и подбору наилучших сотрудников, формирование кадрового резерва для руководящих должностей в ходе процесса по подбору персонала	применение и использование в ходе процесса подготовки и проведения подбора работников новейших научных достижений и современных технологий

Рисунок 1.3 – основополагающие принципы подбора персонала

Только обоснованный научно методически подбор персонала предприятия будет способствовать устранению основной и повсеместно распространенной проблемы – субъективное мнение при оценке кандидата, оказание сильнейшего влияния и эффекта первого впечатления о кандидате

на последующее решение о его приеме на конкретную должность. В целях оптимизации системы оценок, чтобы сделать их наиболее объективными, важно пристально анализировать различные детали, тщательнее производить сбор информации и быть готовым, если это потребуется, в любой момент скорректировать свою оценку (на всех этапах подбора персонала) [40].

В данном подразделе рассмотрим основную стратегию подбора и постановки кадров, основные ее аспекты.

В ходе проведения оценки количественного состава персонала, и выявления вакантных должностей организации необходимо проводить полную оценку потенциального кандидата, а не просто нанимать сотрудников.

С целью повышения эффективности функционирования предприятия, с целью получения большей отдачи важно время от времени проводить полный кадровый анализ по всем подразделениям предприятия. Зачастую, подбором и расстановкой персонала на предприятии занимается отдел по управлению персоналом. В ходе проведения анализа берётся во внимание количественный состав кадров, их квалификационные навыки, а так же происходит выявление вакантных мест при увеличении объемов производства [17].

Поиск методов подбора персонала. Для того что бы подбор персонала был комплексным и всесторонним, важно брать во внимание некоторые подходы, так например объявления, которые были поданы в прессу по набору сотрудников будут читать в основном люди рабочих специальностей, а для того чтобы привлечь работников в административное руководство, более целесообразно подать вакансию в финансовых, бухгалтерских, экономических изданиях. Такой подход позволит привлечь больший и более профессиональный круг работников.

Оценка степени соответствия потенциального кандидата соответствующей должности.

При трудоустройстве в организацию, все претенденты должны проходить определенный ряд процедур, которые связаны с их трудовыми и личностными характеристиками, которые направлены на выявление их качеств и отношению к трудовой деятельности. Для более эффективного и качественного подбора сотрудников отдают предпочтение самым передовым и часто используемым методам, таким, как: собеседование, анкетирование, , интервьюирование и т. д.

Анализ личностных качеств кандидата.

При планировании потребности в персонале важно особое внимание уделить учёту индивидуальных качеств каждого претендента на вакантную должность, то есть, выявить обладает ли потенциальный сотрудник качествами лидера, или же наоборот, претендент отличается усидчивостью, трудолюбивостью, исполнительностью, что гарантирует более эффективную отдачу от сотрудника, и, что в свою очередь, с лучшей стороны отразится на производственном процессе в целом [13, 18].

Оценка действующей системы расстановки персонала на предприятии необходима, так как, для более эффективной работы всех подразделений предприятия необходимо ежедневно совершенствовать способы подбора персонала, своевременно выявлять недостатки и исключить их. Анализ кадрового состава в организации проводят по мере прибытия и выбытия в штат сотрудников.

Для того чтобы административные и производственные отделы работали с наибольшей отдачей, важно брать во внимание психологические и личностные качества сотрудников, рассматривать новые пути и способы при подборе кадров, производить изучение и применение на практике целесообразные подходы по планированию и расстановке персонала на предприятии, что, безусловно, окажет определенное влияние на все бизнес-процессы, протекающие на предприятии только с лучшей стороны [8, 21].

Модернизация процесса и регламента найма на работу, заключается в том, что становится важным и необходимым использовать оптимальные методы или их сочетание в полном соответствии с вакантным местом и

потенциальным работником, претендующему на него, то есть, после анкетирования работника целесообразно провести тестирование, в котором претендент ответит в более развернутом виде на поставленные вопросы.

Все полученные данные являются неотъемлемой частью для более глубокого анализа и всесторонней оценки кандидата. На основе выявленных особенностей можно составить психологический портрет кандидата на должность, что в свою очередь поможет правильно оценить сотрудника, а потенциальный сотрудник в свою очередь, будет работать с большим моральным и материальным интересом.

Внесение предложений по расстановке персонала на предприятии. Оптимальная расстановка персонала – это наиболее важный и один из самых трудоёмких и сложных процессов на любом предприятии, так как от эффективной расстановки персонала зависят взаимоотношения внутри коллектива, и как следствие, большая трудоотдача. Важно правильно выработать и применить определенные стимулы и способы мотивации для различных групп работников, непрерывно совершенствовать систему мотивации.

Таким образом, в результате проведенного исследования теоретических основ, можно сделать вывод о том, что работа с персоналом организации имеет в своей основе цель – обеспечение получения максимального результата от сотрудников организации. Для этого для каждого направления работы с сотрудниками, будь это отбор, обучение, повышение квалификации, ротация, мотивация, необходимо обозначить четкие цели, регламент, проводить регулярный мониторинг того, в какой степени удалось достичь того, что было ранее намечено.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что концепция управления персоналом представляет собой совокупность основополагающих принципов, правил, целей работы с работниками, конкретизирующиеся с учетом типа организационной стратегии предприятия, потенциальных возможностей сотрудников, а также типа кадровой политики.

## 1.2 Этапы подбора персонала

Многоаспектный и трудоёмкий процесс подбора персонала имеет свои особенности в каждой организации, однако это не мешает выделить его основные этапы, которые необходимо соблюдать всем сотрудникам службы по управлению персоналом (департамента управления кадрами, отдела кадров и т. д.) (рисунок 1.4) [19].

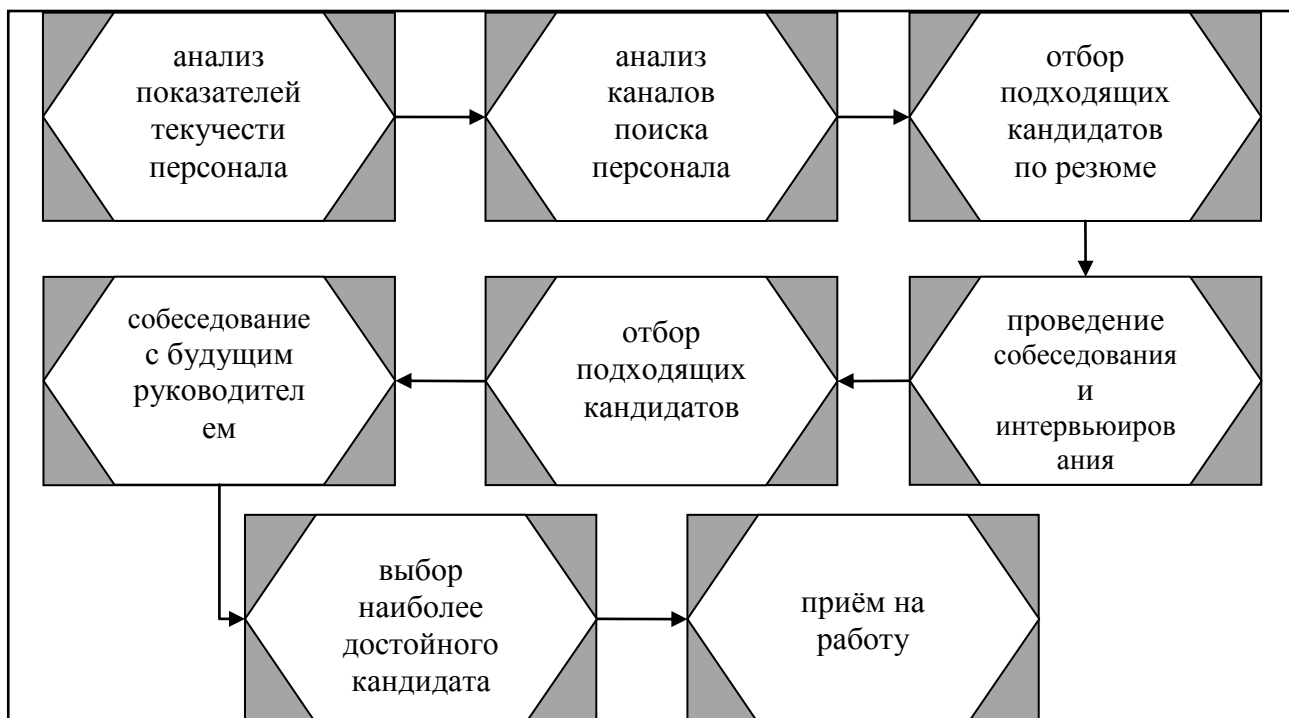


Рисунок 1.4 – Этапы подбора персонала на предприятии

Этап 1. Перспективный и ретроспективный. Изучение причин повышения, понижения оттока, притока резюме соискателей. Планирование потребности в новых кадрах, исходя из бизнес-стратегии компании. Используемые технологии – анализ исходных данных, прогнозирование.

Этап 2. Определение стратегии и тактики нужных кандидатов в соответствии с требованиями заявок на подбор. Анализируются возможные каналы поиска персонала. Используемые технологии – анализ исходных данных, планирование.

Источники для поиска подходящей кандидатуры могут быть внешними и внутренними. К внешним можно отнести – интернет-ресурсы по



трудоустройству, кадровые агентства, СМИ, и т.д. К внутренним источникам относятся рекомендации коллег по работе, кадровый резерв, и т.д.

Этап 3. Отбор наиболее подходящих кандидатов по их резюме. Использование таких технологий, как анализ исходных данных, скрининг резюме.

Этап 4. Проведение телефонного интервью и собеседования. Используемые техники – интервьюирование, планирование и проведение собеседований.

Этап 5. Оценка результатов собеседований, отбор наиболее подходящих под требования заявки на подбор кандидатов. Информирование руководителя о соискателях. Используемая технология – оценка компетенций.

Этап 6. Собеседование кандидатов с будущим руководителем. Оценка результатов собеседований.

Этап 7. Выбор наиболее достойного кандидата. Используем технологии: оценка компетенций, разработка предложения о работе.

Этап 8. Прием на работу. Соблюдение всех предусмотренных трудовым законодательством формальностей [33].

Главной задачей расстановки персонала является решение проблемы распределения, которая заключается в выборе оптимального размещения сотрудников компании, учитывая характер работы и выполняемые функции. В процессе решения этой задачи важно брать во внимание возможность и пригодность сотрудника к выполнению той, или иной трудовой операции. В связи с этим необходимо, с одной стороны, разработать требования, которые предъявляются к каждому конкретному виду работ, а с другой стороны – учесть все личные и профессиональные качества сотрудников [21, с. 24].

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что цель рационального распределения и расстановки персонала – распределение сотрудников по каждому рабочему месту, при котором минимизировано

несоответствие личных качеств работника и требованиями, предъявляемыми к выполняемой работе.

Грамотная расстановка персонала призвана обеспечить отлаженную работу всего коллектива с учетом объема, сложности и характера выполняемой работы. Все это возможно лишь при соблюдении следующих условий (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Условия, необходимые для расстановки персонала на предприятии

Расстановка персонала на предприятии предполагает, прежде всего, грамотное распределение сотрудников предприятия по различным категориям промышленно-производственного персонала. Важно добиваться оптимального баланса между численностью данных категорий с помощью установления нормативов численности рабочих, инженерно-технических работников и других категорий сотрудников [24, с. 159]. На основе научных обоснованных нормативов издержек труда в каждом отдельном случае решается, сколько потребуется сотрудников для выполнения того или иного вида и объема работ. Грамотная расстановка персонала в основе своей обеспечивается соблюдением определенных для каждой конкретной ситуации условий пропорций по специализации, общественной деятельности, возрасту и полу. Рациональная расстановка кадров по каждому рабочему месту должна проводиться не только согласно количественным,

качественным, временным и территориальным требованиям производственного процесса, но и с учетом предпочтений и склонностей работников, т.е. сотрудникам отдела кадров важно учитывать взаимозависимости (рисунок 1.6).

При реализации процесса по расстановке кадров, важно иметь во внимании, что в последнее время становится все яснее: самой эффективной структурой персонала в компании является сравнительно малочисленный костяк постоянных сотрудников и время от времени привлекаемые новые сотрудники [17].

Весь процесс и вся процедура по расстановке кадров в организации связана с решением основных двух задач, а именно: задача по приспособлению и задача по распределению. Первая задача имеет два аспекта. Во-первых, здесь можно говорить о приспособлении труда к сотруднику, т.е. о грамотной и удобной организации рабочего пространства согласно всем требованиям эргономики, о постоянном и непрерывном распределении рабочих указаний, о технологических изменениях, которые способствуют улучшению условий труда. Во-вторых, здесь подразумевается приспособление сотрудника к труду, что находит отражение в различных мероприятиях по обучению повышению квалификации или переквалификации работников.

Подводя итог, можно сказать, что основополагающей целью по оптимальной расстановке персонала является рациональное распределение сотрудников предприятия по рабочим местам, при котором наличие некоторых несоответствий между личностными качествами каждого сотрудника и требованиями, предъявляемыми к выполняемой им работе, является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

## 2. Оценка организации процесса подбора и расстановки персонала на примере ОАО «Племзавод «Кряж»»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие ОАО «Племзавод «Кряж» образовано в 1960 году.

На рисунке 2.1 представлены основные виды деятельности предприятия.

Юридический адрес: Российская Федерация, 443085, Самарская область, Самара, ул. Центральная, 12а, телефон: +7 (846) 266-05-17.

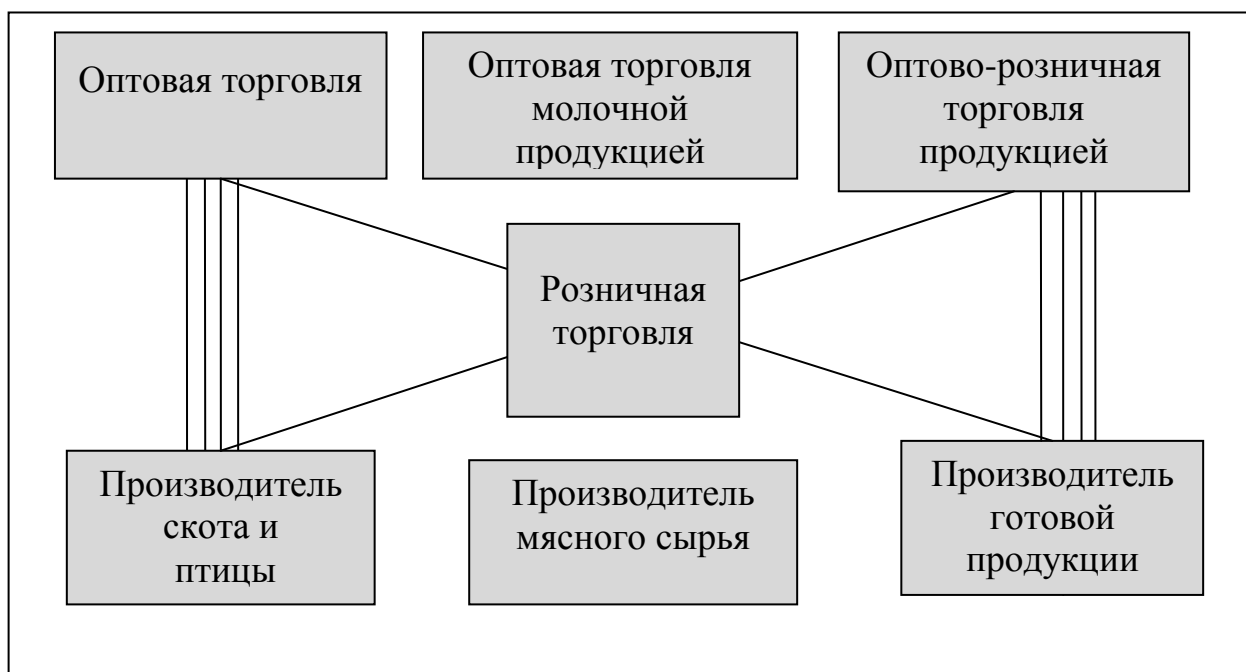


Рисунок 2.1 – Основные виды деятельности ОАО «Племзавод «Кряж»»

Анализ технико-экономических показателей является неотъемлемой частью для полноценной и конкретизированной оценки эффективности всех процессов, протекающих на предприятии.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели ОАО «Племзавод «Кряж»» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели ОАО «Племзавод «Кряж»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. отклонение		Относ. отклонение	
				2015/2014	2014/2013	2015/2014	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи, тыс.руб.	65720	68616	104850	36234	2896	52,81	4,41
2.Себестоимость проданных товаров, тыс.руб.	45215	42885	71430	28545	-2330	66,56	-5,15
3.Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	3950	4803	8390	3587	853	74,68	21,59
4.Прибыль от продажи, тыс.руб.	14307	14066	13523	-543	-241	-3,8653	-1,68
5.Чистая прибыль, тыс.руб.	6280,5	6754	7214	460	473,5	6,81	7,54
6.Основные средства, тыс.руб.	6200	8000	14500	6500	1800	81,25	29,03
7.Численность персонала, чел.	127	190	252	62	63	32,63	49,61
8.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	23002	25388	39843	14455	2386	56,94	10,37
9.Производительность труда работающего, тыс.руб.	517,5	361,1	416,1	55	-156,4	15,23	-30,22
10.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	181,1	133,6	158,1	24,5	-47,5	18,34	-26,23
11.Фондоотдача, тыс. руб.	10,6	8,58	7,23	-1,35	-2,02	-15,73	-19,06
12.Рентабельность продаж, %	21,7	20,5	12,9	-7,6	-1,2	-37,07	-5,53
13.Затраты на рубль выручки от продажи	68,8	62,5	68,13	5,63	-6,3	9,008	-9,16

Проанализировав данные показатели, можно сделать вывод о том, что в рассматриваемой организации есть угроза ухудшения финансового положения. Представим графическую интерпретацию организационно-экономических показателей ОАО «Племзавод «Кряж» (рисунок 2.2, 2.3).

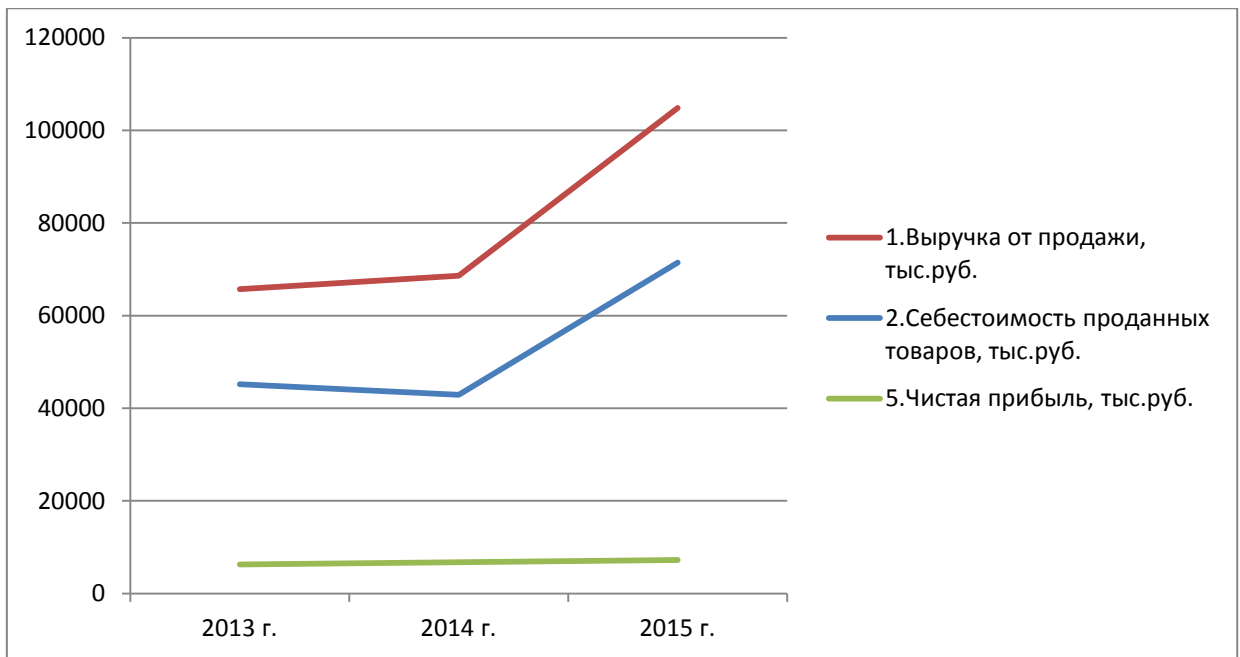


Рисунок 2.2 – Динамика организационно-экономических показателей

Не смотря на то, что с каждым периодом растет выручка от продаж, снижается прибыль от продажи, что может быть связано с увеличением себестоимости продаж и управленческих расходов. Рентабельность продаж снизилась на 5,53% и 37,07 % соответственно. Это может являться следствием неравномерного увеличения выручки от продаж и себестоимости проданных товаров: в 2014 году рост выручки от продаж составил 52,81%, рост же себестоимости составил 66,56%. Рост чистой прибыли в динамике замедляется: в 2014 году он составил 6,81%, в то время как в 2013 году этот показатель вырос на 7,54%. Это может свидетельствовать об ошибочных управленческих и коммерческих решениях, затраты на которые выросли в 2012 году на 74,68%. Можно говорить о нецелесообразности выделения дополнительных средств на управленческие и коммерческие расходы.

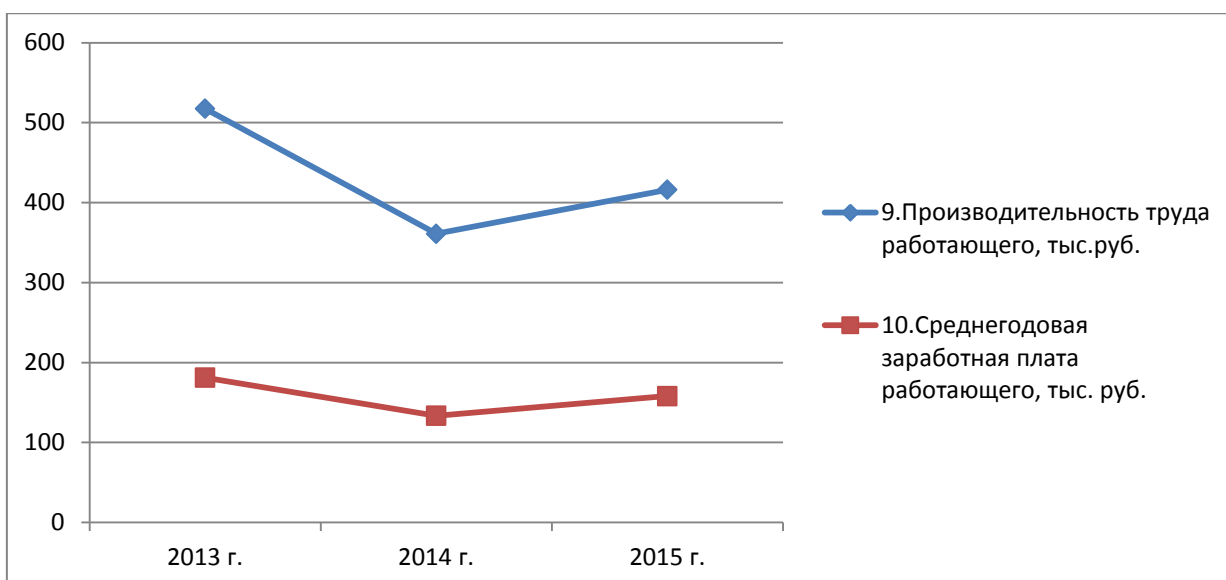


Рисунок 2.3 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего

Динамика таких показателей как производительность труда и среднегодовая заработная плата показывает, что заработная плата в 2014 года выросла по сравнению с 2013 годом почти в той же мере, что и производительность труда. Небольшое превышение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда стимулирует рост производительности труда, но в такой ситуации также существует угроза инфляции. Руководству организации следует уделить особое внимание сохранению связи между затратами труда и его оплатой для поддержания производительности труда сотрудников на нужном уровне. Как правило внедрение мероприятий, направленных на улучшение использования рабочего времени и совершенствование организации труда, позволяет сохранить рост заработной платы примерно в той же мере, что и рост производительности труда.

Рассмотрим размер и структуру товарной продукции рассматриваемого предприятия ОАО «Племзавод «Кряж» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Размер и структура товарной продукции

Виды продукции	Выручка, тыс. руб.		Структура, %		Отклонение по	
	2013 год	2014 год	2013 год	2014 год	выручке , тыс. руб.	структуре , тыс. руб.
Скот и птица в живой массе: КРС	684	429	17,4	9,4	-255	-8
Молоко цельное	1772	2097	45,1	45,7	325	0,6
Прочая продукция животноводства	20	107	0,5	2,3	87	1,8
Мясо КРС	1454	1954	37,0	42,6	500	5,6
Итого по животноводству:	3930	4587	100	100	657	0
ВСЕГО по сельскохозяйственному производству:	1591	1982	-	-	3906	0
	1	2				

По структуре товарной продукции определим специализацию (рисунок 2.4).

Наибольший удельный вес в структуре товарной продукции занимает реализация продукции животноводства приносит выручку в размере 19822 тысячи рублей.

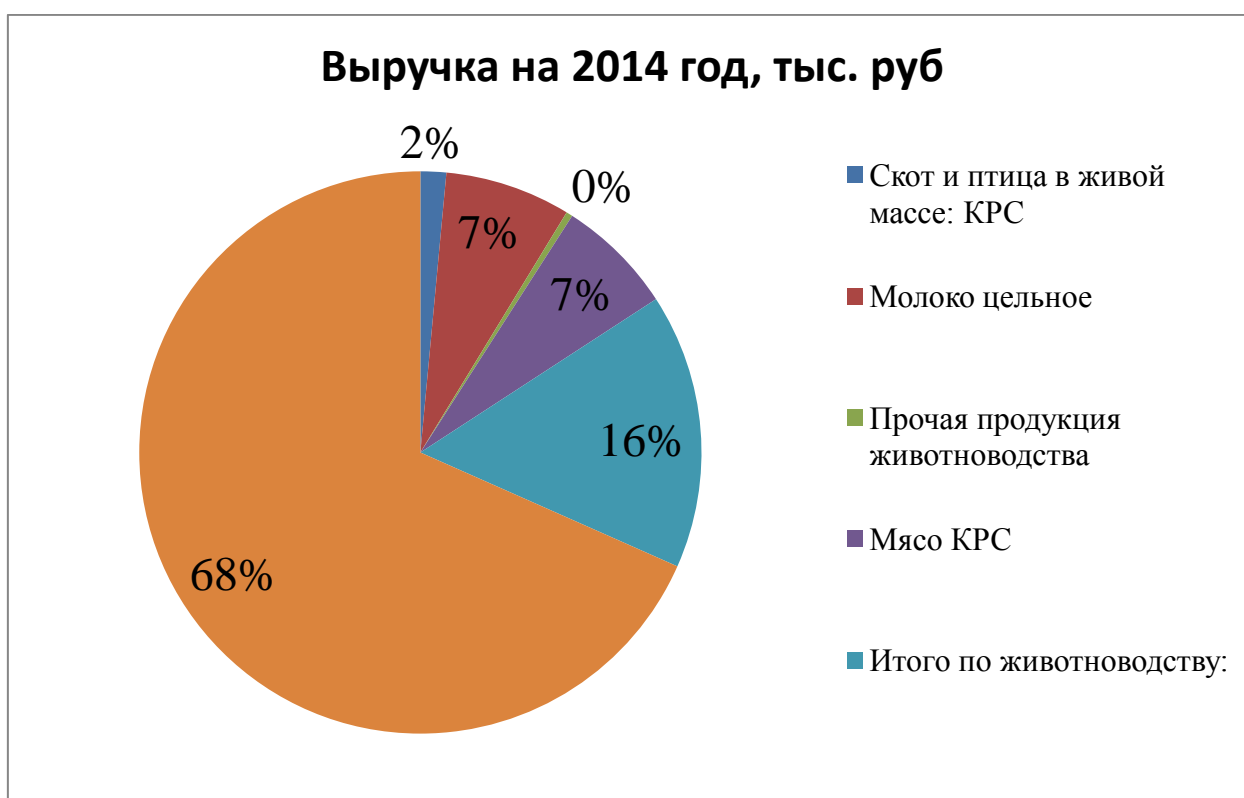


Рисунок 2.4 – Выручка по каждому виду продукции ОАО «Племзавод «Кряж»

Величина основных средств по каждому из видов хозяйственной деятельности, отражается в денежном выражении по балансовой стоимости.



Динамика основных средств рассматривается в абсолютных и относительных показателях, как отношение стоимости основных фондов на конец года к их стоимости на ту же дату прошлого или базисного года (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Динамика стоимости основных средств, тыс. руб.

Показатели	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013
Стоимость основных средств	97958	95023	92262	97,0	97,09
В том числе:					
Производственные	66758	63877	61116	95,68	95,72
Непроизводственные	31199	31146	31146	100,09	100,00
Коэффициент переоценки	-	1,36	0,99	-	-
Стоимость основных средств в сопоставимых ценах	72755	95982	92262	131,93	96,12

Как видим, представленная в таблице 2.3, стоимость основных средств имеет тенденцию к сокращению. Коэффициент изменения стоимости основных средств в 2013 году по сравнению с 2012 годом составлял 0,97, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом 0,971. Однако, исходя из анализа составляющих частей основных средств, эта тенденция не прослеживается.

Производственные основные средства поддерживают эту тенденцию, так индекс изменения их стоимости в 2013 году по сравнению с 2012 годом составлял 0,9568, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом незначительно увеличился и составил 0,9572.

Наиболее объективную оценку изменения стоимости основных средств может дать сравнение ее в сопоставимых ценах последующего отчетного года. Стоимость основных средств в 2013 году возросла по сравнению с 2012 годом на 31,9%, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 3,88%. Значительный рост основных средств в 2013 году был вызван сложившемся благоприятным финансовым положением в связи с успешной реализацией продукции и полученными дотациями и компенсациями из бюджета.

## 2.2 Оценка системы управления персоналом предприятия

Управление персоналом на ОАО «Племзавод «Кряж» осуществляет отдел кадров.

Отдел кадров организации представлен начальником отдела кадров и двумя инспекторами по кадрам.

Основными задачами и функциями отдела кадров являются:

- ведение работы по учету кадров;
- ведение кадрового делопроизводства и воинского учета;
- взаимодействие с пенсионным фондом РФ, органами государственной статистики, департаментом труда и занятости населения.
- обеспечение укомплектования штата предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации, организация работы по адаптации вновь принятых сотрудников,
- организация работы по подготовке и повышению квалификации сотрудников, а также процедуры оценки персонала (аттестаций),
- разработка и поддержание актуальности системы мотивации сотрудников предприятия.

Для подавляющего количества сотрудников организации разработаны должностные инструкции. В процессе того, как работник выходит на работу на определенную должность, он ознакомливается со своей должностной инструкцией. Но, прежде чем приступить к своим должностным обязанностям, его прикрепляют к наставнику, который проводит его обучение в течение нескольких месяцев. Затем, после завершения обучения, сотрудник сдаёт экзамен на допуск и на этом этапе адаптация завершается.

Документы, регламентирующие адаптацию персонала не разработаны и это является несомненным недостатком в существующей системе управления персоналом компании.

На рисунке 2.5 представлены основные методы адаптации персонала, используемые на предприятии.

Работники имеют право повышать свой профессиональный рост: путем техникумы, семинаров, курсов, каждый по своей специальности.

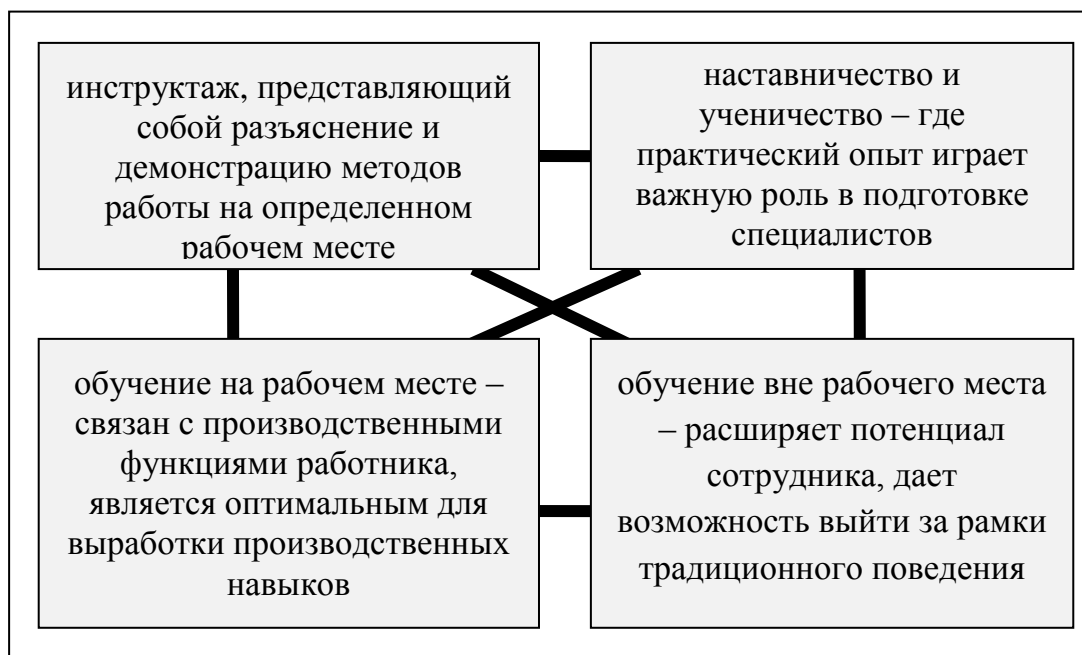


Рисунок 2.5 – Основные методы адаптации персонала, используемые на предприятии

На предприятии не используется такой метод адаптации, как ротация кадров, когда работник на определенный промежуток времени перемещается на другую должность с целью овладения новыми навыками работы, особенно когда сотрудник должен иметь поливалентную квалификацию (под этим подразумевается владение несколькими специальностями).

В ОАО «Племзавод «Кряж» разработан особый документ: «План по улучшению качественного состава руководителей и специалистов».

В данном документе представлена табличная форма, где помечаются определенные данные.

В резерве на замещение руководителей и специалистов, указывается:

- 1) должность;
- 2) тот, кто потенциально будет намечен на замещение должности;
- 3) год его рождения;
- 4) сущность резерва: замещение, основной или перспективный;

5) занимаемая должность;

В резерв на замещение должностей зачастую включаются все руководящие должности цеха (отдела), например, начальники цехов, заместители начальников, главные мастера, специалисты, начальники смен и участков, мастера.

В резерве на замещение вакантных должностей входят те сотрудники, которые в настоящий момент времени проходят обучение в высших учебных заведениях или в профильных техникумах, которые могут в будущем планировать свою карьеру на рассматриваемом предприятии.

Подбор кадров в ОАО «Племзавод «Кряж» осуществляется директором или его заместителем. Для проведения подбора и отбора кандидатов в ОАО «Племзавод «Кряж» были выбраны три основных критерия (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Критерии подбора и отбора кадров на предприятии

1. Квалификация, которая включает в себя сущность образования и его уровень, переобучение, практический опыт деятельности по профилю

обучения, достижения в профессиональной сфере, глубина и уровень имеющихся навыков и знаний.

2. Состояние здоровья. Источником данных о состоянии здоровья зачастую служат результаты глубинного и всестороннего медицинского осмотра, различные медицинские заключения и справки.

3. Качества в профессиональной сфере, то есть особые, присущие каждому работнику, индивидуальные особенности, которые являются неоспоримым условием для успешного овладения той или иной профессией и определенным родом деятельности. В процессе отбора сотрудников в ходе найма осуществляется проверка профессиональной пригодности потенциального сотрудника.

В ОАО «Племзавод «Кряж» не уделяют должного внимания процессу адаптации персонала, что подтверждают данные текучести кадров – 16% увольняются по причине неадекватных мер по введению в должность.

Основными задачами системы оплаты труда в ОАО «Племзавод «Кряж» является дифференциация заработной платы, которая, с одной стороны, поможет мотивировать сотрудников к эффективному труду, а с другой стороны — призвана стать оправданной экономически в соответствии значимости результата их работы.

В состав системы вознаграждения сотрудников организации, компенсирующего их вклад в работу, входят такие компоненты (рисунок 2.7).

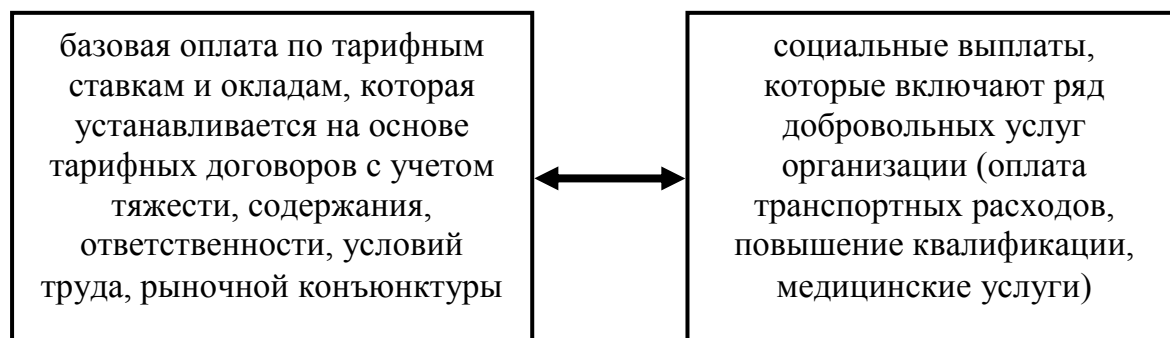


Рисунок 2.7 – Компоненты системы вознаграждения сотрудников предприятия

Учёт численности и состава сотрудников любой организации представляет собой основополагающее звено в системе общих функций управления кадрами организации. Главная цель учёта численности и состава сотрудников заключается в оптимизации затрат настоящего труда на выполнение каждого из основных видов работ, которые связаны с функционированием организации, и обеспечение заполненности всех необходимых рабочих мест сотрудниками соответствующих профессий, специальностей и необходимой квалификации. Реализация на практике этой функции управления сотрудниками, прежде всего, должна быть связана с обобщенной стратегией менеджмента в сфере торговли, так как организованный в компании трудовой потенциал будет призван обеспечить реализацию всех целей, стратегий и направлений деятельности предприятия.

Таблица 2.4 – Соотношение различных категорий работников ОАО «Племзавод «Кряж»

Наименование	Года		
	2012	2013	2014
Штатная численность на последнее число отчетного периода			
Руководители	35	38	41
Специалисты	60	60	63
Служащие	7	4	1
Рабочие	780	807	890
Всего	882	909	995
Списочная численность на последнее число отчетного периода			
Руководители	30	28	40
Специалисты	60	60	63
Служащие	7	4	1
Рабочие	770	807	890
Всего	863	909	994
Количество принятых в отчетном периоде			
Руководители	3	4	6
Специалисты	0	0	3
Служащие	2	3	1
Рабочие	26	34	43
Всего	31	38	53
Текучесть кадров за отчетный период, %			
Руководители	13,180	7,6583	17,002
Специалисты	11,552	16,451	16,344
Служащие	12,687	12,086	4,411
Рабочие	19,189	12,107	18,108
Всего	25,175	6,046	16,452

Общее количество работников за изучаемый период времени увеличилось на 66 человек и составило в 2014 году 995 человек. Данные таблицы 2.4 показывают, что наибольший удельный вес в общей численности персонала предприятия занимают рабочие.

Общая численность сотрудников предприятия составляет 995 человек. На рисунке представлена 2.7 диаграмма деления персонала по половому признаку.

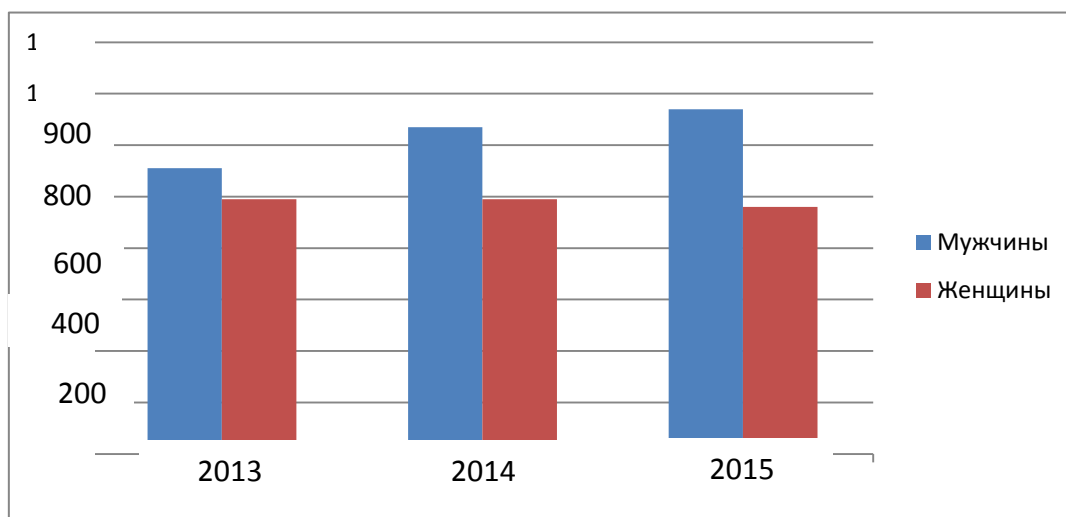


Рисунок 2.7 – Диаграмма деления персонала по половому признаку в 2013-2015 гг.

Как показывает диаграмма, большинство рабочих предприятия – мужчины, как в 2013 году, 2014 так и в 2015 году.

### 2.3 Оценка процесса организации подбора и расстановки персонала на предприятии

Как упоминалось выше, подбор, отбор и расстановка персонала являются немаловажными элементами кадрового планирования в организации. Подбор сотрудников заключается в создании необходимого резерва претендентов на все должности и специальности, из которого предприятие осуществляет подбор наиболее подходящих для него сотрудников. Этот процесс в организации должен проводиться по всем направлениям и специальностям. Чтобы определить необходимый объем

работы по набору достаточно определиться с разницей между существующей рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом, важно учитывать такие факторы, пенсионный возраст, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока трудового договора.

В процессе подбора сотрудников обычно использует внутренний и внешний рынки рабочей силы, это либо привлечение своих работников, либо привлечение работников со стороны.

Отсюда можно сделать вывод, что внутренний рынок предпочтительнее, хотя и он имеет свои недостатки. «Старый» сотрудник уже адаптирован к особенностям труда на предприятии. Кроме того, нельзя не брать во внимание стремление каждого сотрудника двигаться по карьерной лестнице.

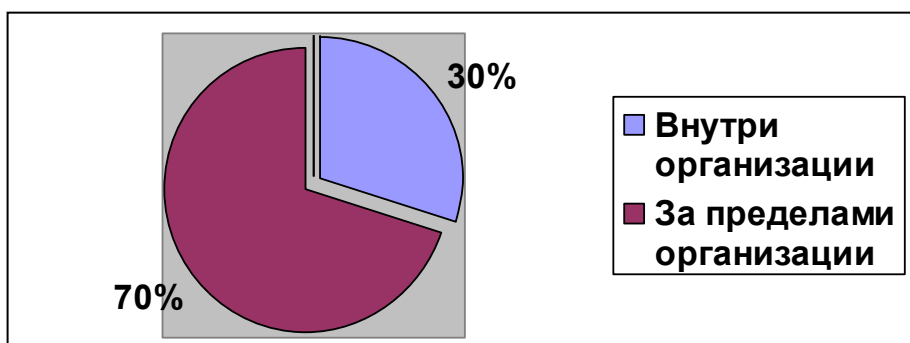


Рисунок 2.6 – Внутренние и внешние рынки в ОАО «Племзавод «Кряж»

По данным рисунка 2.6 видно, что основная часть персонала набирается за пределами организации, это 70% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников завода, по их рекомендациям, и всего 30% набирается внутри завода, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

С целью выявления наиболее затратных операций для выявления потерь рабочего времени рассмотрим баланс рабочего времени специалистов отдела кадров ОАО «Племзавод «Кряж» (таблица 3.4, 3.5).



Таблица 3.4 – Сводный баланс рабочего времени специалиста по кадрам 1

№ п/п	Наименование операции	Длительность, мин	% от T <sub>см</sub>
А - Работа			
I	Подготовительно-заключительная		
1	Подготовка к работе	5	1,1
2	Вход в систему	2	0,4
	ИТОГО	7	1,5
II	Оперативная		
1	Оформление перевода сотрудника	45	9,3
2	Оформление табеля учета рабочего времени	27	5,6
3	Консультация посетителя	10	2
4	Копирование документов	10	2
5	Оформление отпусков сотрудников	40	8,3
6	Учёт больничных листов	70	14,5
7	Заключение договора с бизнес-центром по курсам повышения квалификации	60	12,5
8	Подготовка приказа о премировании	85	17,7
9	Подготовка приказа о практике	20	4,1
10	Работа с отделом бухгалтерии	13	2,7
11	Оформление заявки на открытие пропуска	5	1,1
12	Служебный разговор	13	2,7
13	Разговор по телефону	10	2
	ИТОГО	415	87,5
III	Непроизводительная работа		
1	Поиск документа для расчетного отдела	10	2
	ИТОГО	10	2
	ИТОГО РАБОТЫ:	425	89,5
Б – Перерывы			
I	Зависящие от исполнителя		
1	Обеденный перерыв	40	8,3
2	Отдых и личные надобности	10	2
	ИТОГО	50	10,3
II	Не зависящие от исполнителя		
1	Перезагрузка компьютера	5	1,1
	ИТОГО	5	1,1
	ИТОГО ПЕРЕРЫВОВ:	55	17,4
	ВСЕГО ЗАТРАТ:	480	100,0

Проведя анализ затрат рабочего времени одного из инженеров по кадрам ОАО «Племзавод «Кряж» можно сделать вывод о том, что наиболее затратными видами деятельности является учет кадров и выполнение служебных обязанностей согласно должностной инструкции. Стоит отметить, что непроизводительная работа почти сведена к нулю и занимает малую часть от общего количества рабочего времени.

Таблица 3.5 – Сводный баланс рабочего времени специалиста по кадрам 2

№ п/п	Наименование операции	Длительность, мин	% от Т <sub>см</sub>
А - Работа			
I	Подготовительно-заключительная		
1	Подготовка к работе	5	1,1
2	Включение персонального компьютера	2	0,4
	ИТОГО	7	1,5
II	Оперативная		
1	Оформление приказа на нового сотрудника	65	13,5
2	Формирование табеля учета рабочего времени	27	5,6
3	Работа по учёту личного состава работников	70	14,5
4	Учет военнообязанных сотрудников	35	7,2
5	Работа с пенсионным фондом	85	17,7
6	Обработка больничных листов	25	5,2
7	Служебные разговоры по телефону	10	2
8	Оформление приказов об увольнении	15	3,1
9	Занесение записей в трудовые книжки в связи с переводом сотрудников	30	6,2
10	Консультация посетителя	3	0,6
11	Веление кадрового делопроизводства	15	3,1
12	Составление графика отпусков	26	5,4
13	Телефонный разговор	2	0,4
	ИТОГО	415	86
III	Непроизводительная работа		
1	Поиск документа для расчетного отдела	10	2
	ИТОГО	10	2
	ИТОГО РАБОТЫ:	425	90
Б – Перерывы			
I	Зависящие от исполнителя		
1	Перерыв на обед	40	8,3
2	Отдых и личные надобности	10	2
	ИТОГО	50	10,3
II	Не зависящие от исполнителя		
1	Перезагрузка компьютера	5	1,1
	ИТОГО	5	1,1
	ИТОГО ПЕРЕРЫВОВ:	55	17,4
	ВСЕГО ЗАТРАТ:	480	100,0

Проведя анализ баланса рабочего времени второго специалиста отдела кадров, можно сделать вывод, что подавляющее количество времени уходит на работу по учёту кадров. К наиболее затратным по времени статьям относится работа с личными делами работников предприятия, взаимодействие с пенсионным фондом и военкоматом.

Подведя итог анализа должностных обязанностей и баланса рабочего времени обоих специалистов отдела по управлению персоналом, можно сделать вывод, что нагрузка на сотрудников отдела кадров слишком велика. Затраты на непроизводственную работу минимизированы, основной упор в работе делается на учет персонала, текущую работу по ведению личных дел и иной кадровой документации. Из проведенного анализа можно сделать вывод о нехватке рабочей силы в лице еще одного специалиста отдела кадров, на которого возможно будет возложить обязанности по подбору и расстановке персонала, а также сотрудничество с рекрутинговыми агентствами города.

Анализ источников набора персонала в ОАО «Племзавод «Кряж» показал, что 42% - набор по знакомству через работников компании, 35% - газеты и журналы, через интернет – 20%, и всего лишь 3% через кадровые агентства. Такой малый процент связан возможно с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

Первым этапом многоступенчатой системы отбора является групповое собеседование. Целью группового отбора служит информирование об условиях работы и поведение первичного отбора. На нем отсеиваются только явно и очевидно неподходящие претенденты. Недостатками таких претендентов являются внешние данные, дефекты речи, агрессивное или вызывающее поведение, люди с отклонениями психики и т.д.

Второй этап – отобранные кандидаты отправляются на конкурсный отбор – серию заданий, где проверяются их коммуникативные навыки, умение воспринимать информацию и принимать самостоятельные решения. Те, кто успешно проходит конкурсный отбор, отправляются на обучение. Обучение является третьим этапом многоступенчатой системы отбора персонала.

Применение этой многоступенчатой системы обеспечивает попадание только тех людей, чьи личные качества максимально соответствуют работе необходимого персонала.

Разумеется, многоступенчатая система отбора подразумевает определенные потери на каждом этапе. Эти потери закладываются в план по набору персонала. Так, например, на собеседование приходят 100 человек, из них отбираются 70. Эти 70 идут на конкурсный отбор, где их остается только 50. Отобранные 50 человек идут на обучение, где после адаптационной программы их остается 30-35 человек, после изучения ассортимента 25-30, после обучения навыкам продаж 20-25 человек. Неудачные кандидаты отсеиваются, зато на выходе остаются самые лучшие.

Первоначальная подготовка уже отобранных работников в организации может осуществляться с помощью метода четырехступенчатого обучения:

Первой ступенью выступает подготовка. В рамках этого этапа инструктор – сотрудник предприятия, владеющей в полной мере всеми необходимыми навыками для подготовки кадров, осуществляет знакомство с вновь прибывшими сотрудниками, и оказывает на них благоприятное психологическое воздействие, путем непринужденных разговоров и создает непринужденную обстановку и дружественную атмосферу.

Представление – это вторая ступень. На данном этапе наставник ознакомливает обучающихся с подразделениями, организацией трудового процесса, показывает основные службы и помещения и кратко разъясняет, какие функции могут выполняться на каждом конкретном рабочем месте выполняют сотрудники организации.

Третьей ступенью выступает теоретическое обучение. Данный этап зачастую проводится в помещении, пригодном для освоения теоретических основ и ознакомления с сущностью трудового процесса. «Новички» получают всесторонние теоретические знания в сфере трудовой дисциплины, корпоративной этики, условий труда и охраны труда. Наставник подробно доносит каждую производственную ступень отдельно, по желанию, возможна демонстрация обучающих видеороликов и фильмов.

Практическое обучение – четвертая ступень. В рамках данного этапа группа обучающихся сотрудников получает навыки практической работы в каждом из подразделений предприятия. Наставник на личном примере показывает и объясняет основные трудовые операции, после чего обучающиеся пробуют самостоятельно работать, а инструктор указывает им на их ошибки, и подробно объясняет причину их возникновения и способы их устранения.

Таким образом, конкретизируем основные выявленные проблемы, их обоснование и предложенные мероприятия (таблица 2.1).

Таблица 3.1 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Проблемы	Обоснование проблем	Мероприятия
Загруженность основных сотрудников отдела кадров	Проблема была выявлена в ходе анализа фотографий рабочего дня сотрудников отдела кадров	Введение должности по подбору квалифицированного персонала
Отсутствие четко отработанной схемы подбора персонала	Анализ функций, выполняемых сотрудниками отдела кадров показал, что у сотрудников нет выработанной схемы действия по процессу подбора персонала	Стандартизация и разработка единой процедуры подбора и расстановки кадров
Несовершенство источников подбора кадров	Проблема выявлена в ходе анализа движения персонала предприятия	Заключение договора с рекрутинговым агентством

Таким образом, предложенные мероприятия позволят оптимизировать работу всего предприятия, усовершенствовать протекающие в ней бизнес-процессы, поможет отладить процедуру подбора и расстановки персонала.

### 3 Разработка рекомендаций по организации процесса подбора и расстановки персонала

#### 3.1 Обоснование выявленных проблем и разработка мероприятий по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала

Для оптимизации процесса подбора и расстановки персонала предлагается ввести еще одну должность для специалиста по управлению персоналом. Этот шаг позволит перераспределить функции между сотрудниками отдела кадров и разгрузить уже имеющийся персонал, который, согласно анализу баланса рабочего времени, представленного во второй главе настоящей работы, чрезмерно загружен кадровой работой по учёту персонала и текущей документацией. Таким образом, с появлением дополнительной трудовой единицы в виде специалиста по управлению персоналом станет возможным уделить особое внимание процессу подбора и расстановки персонала.

Рассмотрим основные функциональные обязанности нового сотрудника отдела кадров (рисунок 3.1).

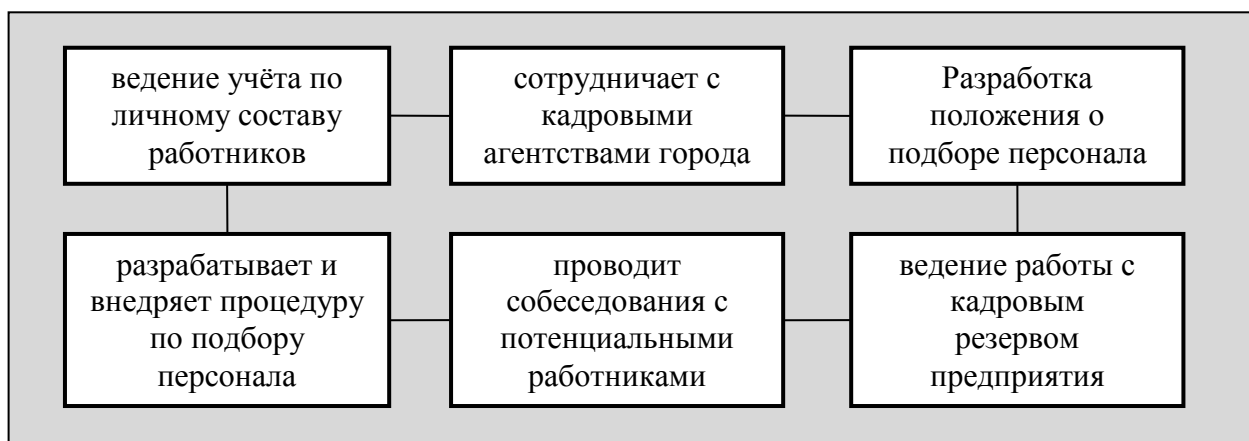


Рисунок 3.1 – Функциональные обязанности нового сотрудника отдела по управлению персоналом предприятия

Как видно из рисунка 3.1, функциональные обязанности потенциального сотрудника отдела кадров предприятия будут направлены,

прежде всего, на оптимизацию процесса подбора и расстановки персонала. Помимо обычного учёта личного состава работников, добавляются важные функции, отсутствующие у двух уже работающих специалистов по управлению персоналом. Рассмотрим подробнее каждую функцию.

Упомянутая в параграфе 2.2 работа с кадровым резервом на предприятии, ведётся очень плотно и грамотно. Так, всей процедурой, связанной с организацией этого процесса, занимается директор завода и его заместитель. Привлечение к этой работе сотрудника отдела кадров поможет повысить эффективность использования кадрового резерва и оптимизировать этот процесс, путём возложения на специалиста по кадрам части работы.

Собеседование при приеме на работу имеет огромное и, порой, решающее значение в процессе подбора персонала. Суть процедуры собеседования заключается в отборе подходящего человека для работы на основе объективных и общепринятых критериев в организации, которые применяются к кандидату взвешенно и справедливо. Собеседование преследует две главные цели (рисунок 3.2).

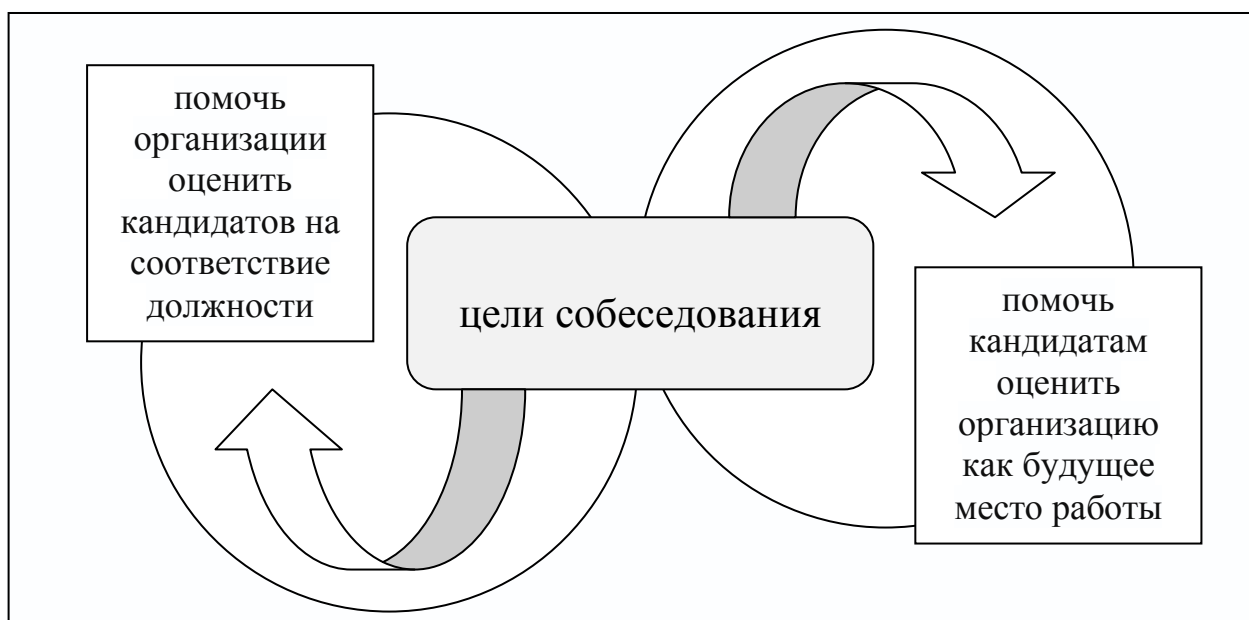


Рисунок 3.2 – Основные цели проведения собеседования на предприятии

Таким образом, проведение процедуры собеседования грамотным и опытным специалистом отдела кадров поможет улучшить процедуру

подбора персонала, выявить все личностные характеристики потенциального работника предприятия и оценить, насколько эта кандидатура подходит для работы на заводе.

Стандартизация и разработка единой процедуры подбора и расстановки кадров является как одним из предложенных к внедрению мероприятий, так и частью функциональной обязанности нового сотрудника отдела кадров.

Для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, предлагается построить общую схему подбора персонала, в которой указываются этапы подбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Для подбора персонала в ОАО «Племзавод «Кряж» предлагается использовать многоступенчатый подход. Общая схема подбора и отбора персонала представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Общая схема подбора и отбора персонала

№ п/п	Сущность этапа подбора персонала компании	Необходимая документация	Ответственный исполнитель	Сроки реализации
1	На каждую из вакантных должностей должна быть составлена заявка на подбор персонала, которая должна включать в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер заработной платы; предъявляемые требования;	Заявка на подбор персонала	Руководитель подразделения, в котором освободилась вакансия	первые 2-3 дня с момента освобождения вакансии
2	Оценка внешних и внутренних источников подбора сотрудников, составление объявления наличия вакантной должности.	Объявления в прессе, размещение на сайтах по поиску работы, заявка в кадровое агентство	Специалист отдела кадров	Объявление должно быть подготовлено в течение 3-х дней с того момента, как была подана заявка на подбор персонала
3	Проведение оценки поступающих резюме, отбор из общего числа претендентов наиболее подходящих по установленным критериям	Резюме	Специалист отдела кадров	Зависит от срочности и быстроты закрытия вакансии



4	Процесс проведения первичного интервью. Собеседование в отделе по управлению персоналом	Заявка на подбор персонала,	Специалист отдела кадров	
5	На данном этапе происходит заполнение анкет претендентами и их анализ, с целью отбора части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Анкета	Специалист отдела кадров	Оценка проводится в течение недели с учетом результатов последующих собеседований
6	Собеседование со специалистом отдела кадров	Анкета и резюме	Директор по персоналу	
7	Собеседование с непосредственным руководителем	Анкета и резюме	Руководитель и подразделений	
6 и 7 этапы могут быть объединены в один. Это может зависеть от срока покрытия потребности в персонале и от самой должности				
8	Проведение различного рода тестирований – психологические тестирования, решение профессиональных задач и кейсов)	бланки для проведения тестирований	Отдел по управлению персоналом, дирекция	за 2-3 дня
9	На данном этапе принимается решение относительно приема на работу самого подходящего по всем критериям сотрудника.	Приказ о приеме сотрудника	Отдел по управлению персоналом, дирекция	за 2-3 дня
10	Получение медицинского заключения работника и заключение с ним трудового договора.	Медицинское заключение, Трудовой договор	Отдел по управлению персоналом	Не больше двух недель

Ещё одним мероприятием, которое позволит устранить выявленные недостатки, является построение эффективной системы взаимодействия с рекрутинговым агентством.

Грамотно выстроенная и эффективная система взаимодействия предприятия с кадровыми агентствами даст возможность повысить эффективность работы всего предприятия и окажет положительное влияние, как на сотрудников, так и на руководящий состав предприятия.

### 3.2 Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

В пункте 3.1 нами были предложены мероприятия по решению выявленных проблем мотивации труда персонала ОАО «Племзавод «Кряж». Прежде чем произвести расчет эффективности данных мероприятий, представим результаты оценки экспертов роста производительности труда. В рамках исследования был проведен опрос четырех руководителей отделов для получения их экспертного мнения об изменениях в уровне производительности труда работников после внедрения рекомендуемых новшеств.

Результаты опроса представлены в виде сводной таблицы по итогам анализа экспертного мнения менеджеров организации по всем трем предложенным мероприятиям (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Данные экспертной оценки

№ п/п	Эксперт	Подбор и найм специалиста отдела кадров	Разработка процедуры по подбору персонала	Заключение договора с рекрутинговым агентством
1	Начальник отдела по производству	2	6	3
2	Начальник отдела сбыта	6	3	4
3	Начальник скотоводческого подразделения	5	4	3
4	Начальник отдела кадров	3	2	4
Итого:		4,0	3,75	3,5

По данным таблицы видно, что каждому из мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки кадров дали разные оценки. Проведем расчет эффективности первого мероприятия и представим результаты в табличной форме (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет эффективности организации подбора и найма специалиста отдела кадров

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда, %	Средневзвешенная оценка экспертов	4
2	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = Чр * \Delta ПТ / (100 + \Delta ПТ)$	$Эчр = 252 * 4 / (100 + 4) = 9,7$
3	Рост производительности труда по предприятию, %	$\Delta ПТпп = (Эч * 100) / (Чр - Эч)$	$\Delta ПТпп = (9,7 * 100) / (252 - 9,7) = 4,0$
4	Условно-годовая экономия по з/п, тыс. руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 9,7 * 158,1 = 1533,57$
5	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * Сот / 100$	$Эсн = 1533,57 * 0,3 = 460,071$
6	Затраты на проведение мероприятия, тыс.руб.	Средневзвешенная оценка экспертов	$Зм1 = 12,0$
7	Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн - Зм1$	$Эгод = 1533,57 + 460,071 - 12 = 1981,641$

Проведенные нами расчеты экономической эффективности показывают, что в результате приведения в действие предложенных мероприятий, рост производительности труда значительно увеличится и составит 4 %, условно-годовая экономия численности работников – 9,7 чел., условно-годовая экономия – 1981,641 тыс. руб. Целью внедрения предложенного мероприятия является перераспределение функциональных обязанностей между сотрудниками отдела кадров и направленность действий по оптимизации процесса по подбору персонала. Таким образом, организация получает качественно подобранный трудовой коллектив, и как следствие, рост производительности труда.

Далее проведем расчет эффективности второго предложенного нами мероприятия – разработка процедуры по подбору персонала. Представим полученные нами данные в табличной форме (таблица 3.4).

Таблица 1.4 – Расчет эффективности разработки процедуры по подбору персонала

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда, %	Средневзвешенная оценка экспертов	3,75
2	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = Чр * \Delta ПТ / (100 + \Delta ПТ)$	$Эчр = 252 * 3,75 / (100 + 3,75) = 9,1$
3	Рост производительности труда по предприятию, %	$\Delta ПТ_{пп} = (Эч * 100) / (Чр - Эч)$	$\Delta ПТ_{пп} = (9,1 * 100) / (252 - 9,1) = 3,74$
4	Условно-годовая экономия по з/п, тыс. руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 9,1 * 158,1 = 1438,71$
5	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * Сот / 100$	$Эсн = 1438,71 * 0,3 = 431,613$
6	Затраты на проведение мероприятия, тыс.руб.	Средневзвешенная оценка экспертов	$Знпм = 50,0$
7	Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн - Знпм$	$Эгод = 1438,71 + 431,613 - 50 = 1820,323$

Разработка процедуры по подбору персонала требует профессионализма и большого опыта в сфере по управлению персоналом. Пока в организации нет специалистов в этой области, необходимо прибегнуть в услугам специализированного агентства.

Расчет экономической эффективности показал, что в ходе реализации данного мероприятия, рост производительности труда составит 3,75 %, условно-годовая экономия численности работников – 9,1 чел., условно-годовая экономия – 1820,323 тыс. руб. Мероприятие было предложено с целью повышения эффективности процесса подбора персонала и стандартизации и выработки единой процедуры подбора персонала. Таким образом, организация получает персонал, который будет трудиться на благо общей цели компании и в соответствии с ней.

Рассчитаем эффективность третьего мероприятия – заключение договора с рекрутинговым агентством. Данное мероприятие будет требовать от руководства единовременных вложений, непосредственно перед самим

мероприятием. Заключение договора с рекрутинговым агентством согласно мнению экспертов, обойдется руководству предприятия примерно в 453,6 тыс. руб. Отразим эти данные в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет эффективности заключения договора с рекрутинговым агентством

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Рост производительности труда, %	Средневзвешенная оценка экспертов	3,5
2	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = Чр * \Delta ПТ / (100 + \Delta ПТ)$	$Эчр = 252 * 3,5 / (100 + 3,5) = 8,5$
3	Рост производительности труда по предприятию, %	$\Delta ПТпп = (Эч * 100) / (Чр - Эч)$	$\Delta ПТпп = (8,5 * 100) / (252 - 8,5) = 3,49$
4	Условно-годовая экономия по з/п, тыс. руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 8,5 * 158,1 = 1343,85$
5	Условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб.	$Эсн = Эзп * Сот / 100$	$Эсн = 1343,85 * 0,3 = 403,155$
6	Затраты на проведение мероприятия, тыс.руб.	Средневзвешенная оценка экспертов	$Знпм = 453,6$
7	Условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эгод = Эзп + Эсн - Знпм$	$Эгод = 1343,85 + 403,155 - 453,6 = 1293,405$

Проведенные экономические расчеты показывают, что в результате реализации предложенного мероприятия, рост производительности труда составит 3,5 %, условно-годовая экономия численности работников – 8,5 чел., условно-годовая экономия по мероприятию составит 1293,405 тыс. руб.

Представим рассчитанные нами показатели экономической эффективности от предложенных мероприятий в сводной таблице (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Сводная таблица показателей экономической эффективности рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Условное высвобождение численности работников, чел.	Рост производительности труда, %	Условно-годовая экономия, тыс. руб.
1	Подбор и найм специалиста отдела кадров	9,7	4	1981,641
2	Подбор и найм специалиста отдела кадров	9,1	3,75	1820,323
3	Подбор и найм специалиста отдела кадров	8,5	3,5	1293,405
Итого:		27,3	11,25	5095,369

Проведенные расчеты показывают, что в результате реализации трех предложенных мероприятий общий рост производительности составит 11,25 %, условное высвобождение численности работников - 27,3 чел., а условно-годовая экономия по трем мероприятиям в целом составит 5095,369 тыс. руб., что существенно для исследуемой организации ввиду общей численности персонала и размеров бизнеса.

Социальная эффективность находит свое отражение в первую очередь в возможности достижения позитивных, а также избежания и недопущения негативных изменений в организации с точки зрения деятельности сотрудников. Крайне важно достичь удовлетворенности сотрудников работой, творческой активности, чтобы повысить качество трудовой деятельности. Зачастую социальные последствия, носящие позитивный характер, могут оцениваться даже за пределами организации. К таким последствиям можно отнести:

- Формирование благоприятного имиджа компании;
- Обеспечение стабильности занятости за счет повышения приверженности персонала;

- Повышение безопасности продукции для клиентов из-за улучшения качества трудовой деятельности и пр [23].

Социальные результаты, которые могут быть достигнуты организацией при регулярном повышении социальной эффективности труда работников, выражаются в следующих аспектах:

- Благоприятный социально-психологический климат в компании;
- Своевременное выявление проблем в индивидуальных и групповых взаимоотношениях;
- Полная реализация потенциала работников в соответствии с целями организации;
- Конкурентоспособность персонала;
- Высокая заинтересованность в результатах трудовой деятельности;
- Снижение негативных последствий при высвобождении персонала и т.д.

Таким образом, следует сказать, что экономическая и социальная эффективность неразрывно связаны между собой, так как результатов трудовой деятельности не достичь без правильной организации ее процесса, главным ресурсом которого является персонал. Экономические показатели организации в целом являются конечными результатами работы сотрудников этой организации и ими же и определяются. Социальная эффективность характеризует степень использования потенциала работника, его возможностей и выражается в социальных результатах управленческой деятельности. Использовать главный ресурс организации – персонал – нужно максимально удовлетворяя его потребности, связывая их с целями организации, так как без учета этих аспектов деятельность организации не будет эффективна.

## Заключение

По результатам проведенного в дипломной работе исследования можно сделать следующие выводы.

Подбор и расстановка персонала в организации — одна из основополагающих функций управленческого цикла, которые выполняются руководящим составом предприятия. От того, насколько качественно будет протекать этот управленческий процесс, во многом зависит успешность работы всего предприятия в целом.

В ходе теоретического анализа были рассмотрены основные цели, задачи и виды подбора и расстановки персонала в организации, этапы подбора персонала и направления по оптимизации этого процесса.

В данной работе была достигнута поставленная цель, включающая в себя выявление особенностей системы подбора и расстановки персонала рассматриваемого предприятия.

В качестве объекта исследования данной дипломной работы было выбрано предприятие ОАО «Племзавод «Кряж». Основная цель работы компании – производство и поставка на рынок молочной продукции, мясной продукции, разведение крупного рогатого скота и розничная торговля.

ОАО «Племзавод «Кряж» – динамично развивающаяся компания, использующая самые передовые технологии и опыт как российских, так и зарубежных организаций. Данный факт подтверждают результаты хозяйственной деятельности за 2012-2015 года, а также их экономический анализ. Динамика таких показателей как производительность труда и среднегодовая заработная плата показывает, что заработная плата в 2014 года выросла по сравнению с 2013 годом почти в той же мере, что и производительность труда. Небольшое превышение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда стимулирует рост производительности труда. Таким образом, в целом проведенный анализ показал удовлетворительное состояние рассматриваемого предприятия.



В целом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятие на данный момент полностью обеспечено трудовыми ресурсами и имеет место повышение эффективности их использования.

В результате проведенного анализа процесса подбора и расстановки персонала, выявлены следующие проблемы: загруженность основных сотрудников отдела кадров, отсутствие четко отработанной схемы подбора персонала, несовершенство источников подбора кадров

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Подбор и найм специалиста по подбору квалифицированного персонала
2. Стандартизация и разработка единой процедуры подбора и расстановки кадров
3. Заключение договора с рекрутинговым агентством

Проведенные расчеты показали, что экономия от предложенных мероприятий составит 5095,369 тыс. рублей, что говорит о том, что предложенные мероприятия окажутся экономически выгодными для ОАО «Племзавод «Кряж».

## Библиографический список

1. Аширов Д.А. Управление персоналом, Учебник. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
2. Бадаева, С. Формирование кадрового резерва / С. Бадаева // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 24-28.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М., 2011
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во «Экономика», 2013. – 150 с.
5. Борисова, Э.М. Диагностика управленческих способностей / Э.М. Борисова // Вопросы психологии. – 2011. – № 2. – С. 112-121
6. Вавилов П.В. Подбор персонала: важнейшее мероприятие. - Издательство: Эксперт. - 2008. - 54 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2012. - 512 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2011. - 496 с
9. Ветров, А.В. Организационные структуры управления / А.В. Ветров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №12. – С. 39-42.
10. Галкин В. Кадровый менеджмент. - М.: ООО «Спорт АкадемРеклама», 2012. - 14 с.
11. Глазов М.М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал - менеджмента, Учебник. - Издательство: Андреевский издательский дом, 2012. - 150 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент, Учебник. - СПб.: Питер, 2007. - 608 с.
13. Дорошева М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. – 48 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 303 с.

15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 10 с.
16. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007. - 378 с.
17. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. - Издательство: Экзамен, 2002. - 142 с.
18. Кибанов А.Я Основы управления персоналом, Учебник. - М: ИНФРА-М, 2014.- 184 с.
19. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. -2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Экзамен, 2010. – 416 с.
20. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Роднина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда – 2-е изд., перераб. и доп.- М. : Экзамен, 2010. – 304 с.
21. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях, М.: Вершина, 2013. - 56 с.
22. Кронова, Ю. Этапы формирования кадрового резерва / Ю. Кронова // Директор. – 2015. – № 5. – С. 29-33.
23. Лановенко, Е. Работа с кадровым резервом / Е. Лановенко // Директор-инфо. – 2010. – №8. – С. 29-33
24. Литвак М.Е., Чердакова В.В. Как найти хорошую работу или хорошего работника. - Издательство: Феникс, 2010. - 243 с.
25. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 368 с.
26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. - 152 с.
27. Маковская, Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом / Н. Маковская// Управление персоналом. – 2010. – № 3. – С. 82-86.
28. Муленко А., Козырев А. Критерии подбора и разработка // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 9. - С. 92

29. Мурашев, М. Кадровый резерв: российская практика / М. Мурашев // Управление персоналом. – 2012. – №5. – С. 39-42.
30. Опарина, Н. Управление текучестью кадров / Н. Опарина // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 14-18.
31. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. - 512 с.
32. Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - Издательство: Харвест, 2013. - 85 с.
33. Платонов Н.А., Харитонов Т.В. планирование деятельности предприятия. - Издательство: Дело и Сервис, 2005. - 322 с.
34. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для вузов.- М.: Аспект-Пресс, 2011. - 470с.
35. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием). - М.: Экзамен, 2013. - 637 с.
36. Райтер Г.Р. В лабиринтах современного управления.- М.: Экономика, 2014. - 155 с.
37. Ребусов, Г. Персональный менеджмент / Г. Ребусов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №7. – С. 42-45.
38. Румянцева З.П. Общее управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с
39. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент. - Издательство: КНТ, 2013. - 250 с.
40. Суворова, Е.М. Система внутрифирменного обучения персонала / Е.М. Суворова // Кадровик. – 2012. – № 6. – С. 19-23.
41. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Высшая школа, 2011. - 362 с.
42. Тебекин, А.В. Управление персоналом / А.В. Тебекин – М.: КНОРУС, 2012. – 624 с.
43. Ткаченко, В.В. Корпоративное обучение сотрудников / В.В. Ткаченко // Практический маркетинг. – 2014. – №9. – С. 21-26.

44. Умарова, Е. Личность как субъект управления / Е. Умарова // Управление персоналом. – 2012. – № 8. – С. 25-28.
45. Уфимов, Ю.Г. Теория организации / Ю.Г. Уфимов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №8. – С. 39-42
46. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации, Учебник. - М.: Экзамен, 2014 - 368 с.
47. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. - М.:«Наука» , 2010.
48. Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам. - М.: Дело, 2002. - 213 с.
49. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА, 2014.-560 с.
50. Юлина Т. Управлять людьми, управлять целями // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 12. С. 68 - 73.
51. Drucker on Asia. A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi. Oxford, 2007. – P. 10.
52. Fukuyama F. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. – N.Y., 2006. – P. 26.
53. Mary Ann Archer and Barbare Lee. Canada Housing and Mortgage Sourmounts Platesuing// Personnel Journal. 1990. – April. – P. 141-142.