

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Источники подбора персонала. Сравнительный анализ достоинств и недостатков. На примере: Вагонного ремонтного депо тайга обособленного структурного подразделения акционерного общества «вагонная ремонтная компания-1»

УДК 005.953

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и13	Чертаков Андрей Владимирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения

Специальность подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016г.
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н. доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и13	Чертаков Андрей Владимирович

Тема работы:

Источники подбора персонала. Сравнительный анализ достоинств и недостатков. На примере: Вагонного ремонтного депо Тайга. Обособленного структурного подразделения акционерного общества «Вагонная ремонтная компания-1»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

27.04.2016г. № 3224/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

21.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе Вагонное ремонтное депо Тайга. Обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компаний-1»	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2.Статьи периодических изданий. 3.Учебная литература
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Источники подбора персонала (внутренние и внешние). 2. Достоинства и недостатки источников. 3. Характеристика организационной исследуемой структуры. 4. Анализ кадрового потенциала. 5. Этапы подбора и отбора персонала. 6. Мероприятия, направленные на эффективность подбора персонала. 6. Выводы исследований. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность теоретической основы, выявить проблемы подбора персонала. 2. Цель: оценить действующую систему подбора персонала организации на предмет эффективности. 3. Разработать пути решения проблем в подборе персонала организации.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</p>	
<p>1. Теоретические основы подбора персонала</p>	
<p>2. Система подбора персонала в Вагонном ремонтном депо Тайга</p>	
<p>3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Вагонная ремонтная компания-1»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры философии	Брылина Ирина Владимировна	К.ф.н. доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и13	Чертаков Андрей Владимирович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страницу, 3 рисунка, 18 таблиц, 58 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: подбор персонала, обучение, переобучение, внешние и внутренние источники, система отбора, кандидат, претендент, специалист по подготовке кадров, мероприятия.

Объектом исследования является Вагонное ремонтное депо Тайга. Обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1».

Цель работы – анализ источников подбора персонала, процесс отбора кандидатов и разработка системы рекомендаций по ее совершенствованию (на примере Вагонного ремонтного депо Тайга).

В процессе исследования проводилась работа по оценке и анализу подбора персонала, выявлялись наиболее эффективные пути внешних и внутренних источников отбора.

В результате исследования были разработаны мероприятия по оптимизации существующей системы отбора персонала в исследуемой организации.

Степень внедрения: разработаны мероприятия подбора персонала в практику работы организации.

Область применения: система кадрового менеджмента.

Экономическая эффективность значимость работы заключается в нахождении наиболее оптимальных путей, позволяющих повысить профессионально – квалификационный уровень персонала.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий для выявления наиболее подходящих претендентов на вакантную должность.

Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация, а подбор персонала является важнейшим этапом в формировании эффективной системы управления персоналом

Трудовые отношения – это отношения между работником и работодателем, основанные на соглашении сторон, в отношении работника выполнения им трудовых функций и подчинению правил трудового распорядка, со стороны работодателя оплаты за добросовестный и качественный труд.

Профессиональная пригодность – совокупность индивидуальных качеств человека, влияющих на уровень развития, успешное освоение трудовой деятельности, принесшее в конечном итоге эффективность ее выполнения.

Трудовой договор – письменный документ, закрепленный подписями сторон между работодателем и работником на взаимных правах и обязанностях.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

АО – Открытое акционерное общество.

РЖД – Российские железные дороги.

ЗУН – знания, умения, навыки.

ТК РФ – трудовой кодекс Российской Федерации

ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

СМИ- средства массовой информации

Оглавление

Введение.....	9
1. Теоретические основы подбора персонала.....	12
1.1. Источники подбора персонала: достоинства и недостатки.....	12
1.1.1. Внутренние и внешние источники подбора персонала.....	14
1.1.2. Достоинства и недостатки внешних и внутренних ресурсов.....	18
1.2. Комплексная система отбора персонала в современном обществе.....	22
1.3. Найм персонала, как заключительный этап подбора персонала.....	33
2. Система подбора персонала в Вагонном ремонтном депо Тайга.....	38
2.1. Общая характеристика организации.....	38
2.1.1. Характеристика организационной структуры управления.....	39
2.1.2. Организация управления.....	40
2.2. Кадровая политика и оплата труда.....	44
2.2.1. Анализ кадрового потенциала.....	49
2.3. Система подготовки и повышение квалификации кадров.....	50
2.4. Социальная среда предприятия.....	57
2.4.1. Мероприятия, проводимые в структуре организации.....	59
2.5. Анализ информационной системы.....	60
2.6. Система подбора персонала.....	61
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Вагонная ремонтная компания-1».....	64
3.1. Организационно-экономическая часть.....	64
3.2. Технологическая часть подбора персонала.....	66
3.3. Основные этапы подбора персонала.....	70
3.3.1. Анализ результатов отбора.....	72
3.3.2. Показатели эффективности процесса подбора персонала.....	74
Заключение.....	77
Список используемой литературы.....	81
Приложение А. Структура управления Вагонного ремонтного депо Тайга.....	86

Приложение Б. Штатное расписание.....	87
Приложение В. Отчет о проверке на плагиат.....	91

Введение

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности. Нахождение оптимальных источников набора персонала, которые в короткий срок ценой минимальных материальных затрат удовлетворят спрос на открытую вакансию в организации – вопрос, который останется актуальным для работодателей всегда, поскольку обновление кадрового состава является естественным процессом.

Осуществляя набор, кадровая служба должна исходить из определения оптимальной численности работников. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников. Если говорить кратко, то задача кадровой службы состоит в осуществлении контроля соответствия кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Российская литература и практика набора персонала в организации еще не отличается большим многообразием определений данного понятия, а также наличием единой комплексной методики. Тем не менее, ряд работ отечественных авторов заслуживает особого внимания. Изучением вопросов источников набора персонала занимались такие российские авторы как Кибанов А. Я., Кравченко А.И., Зайцев Г.Г., Жариков Е.С., Черкасская Г.В., а также в своих монографиях вопросы управления карьерой затрагивали Охотский Е.В., Молл Е.Г., Егоренкова Н.А., Мангутов И.С.

Исходя из актуальности и разработанности вопроса, целью данной дипломной работы является совершенствование способов набора персонала в «Вагонное ремонтное депо Тайга-обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1». Для достижения указанной цели необходимо последовательное достижение следующих задач:

- дать понятие «источник набора персонала»;
- дать классификацию источников набора персонала;
- выделить положительные и отрицательные черты каждого из видов источников набора персонала;
- дать краткую характеристику деятельности предприятия и рассмотреть основные технико-экономические показатели;
- проанализировать основные источники набора персонала в «Вагонное ремонтное депо Тайга обособленное структурное подразделение Новосибирского филиала открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания-1», выявить их положительные и отрицательные стороны.
- дать рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в организации.

Объектом исследования является система набора персонала в ОАО «Вагонное ремонтное депо Тайга обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1».

Предмет исследования – организация работы по набору персонала в ОАО «Вагонное ремонтное депо Тайга обособленное структурное подразделение Новосибирского филиала открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1».

Методологическую основу ВКР составили общенаучные методы исследования, методы сравнения, аналитического и стратегического моделирования.

Информационную базу составили отчетные документы АО «Вагонное ремонтное депо Тайга - обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1»:

- Коллективный договор открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания-1» на 2014-2016 годы;
- Структура управления Вагонного ремонтного депо Тайга;
- Штатное расписание.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала заключается в модернизации процесса набора персонала в ОАО «Вагонное ремонтное депо Тайга - обособленное структурное подразделение Новосибирского филиала открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1», что позволит значительно сократить материальные и временные затраты по эффективному подбору персонала, следовательно, оптимизировать рабочий процесс.

1. Теоретические основы подбора персонала

1.1. Источники подбора персонала: достоинства и недостатки

Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, какими владеет организация, а подбор персонала считается важным шагом в формировании эффективной системы управления персоналом. Чтобы организация удачно действовала, нужен высококвалифицированный персонал, работающий как на благо всей организации, так и любого труженика в отдельности.

Возможно, выделить два вида управления организацией, как социальным объектом: управление работой организации при содействии с внешней средой и управление персоналом, работающим в организации.

Проблема управления людьми была существенна во все времена. Первопричиной является конкурентоспособность продукции, ее невысокая цена и отличное качество при всей высочайшей производительности находится в зависимости от качественного труда сотрудников¹.

Организовать такой труд до ближайшего времени у нас так и не смогли. Потому, главной задачей стратегического маркетинга считается задача ее решения, при этом кардинальным образом решить ее уже в ближайшем будущем.

Чтобы достичь желаемого результата надлежит найти тот самый инструмент, который даст возможность соединить в единый неразрывный узел цели и последствия. Для того чтобы на практике воплотить мотивацию интенсивного труда персонала, нужно подключить к данному процессу, как управляющих, так и рядовых служащих.

В текущее время значение людского фактора в организации считается общепринятым, потому всевозможные издержки на персонал обязаны рассматриваться не как потери организации, а как вложения, приносящие

¹Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 2007. – 298 с.

ответную реакцию и напрямую действующие на конкурентоспособность, устойчивость и прибыль этой организации.

До того как проектировать и внедрять действенные системы изучения, мотивации, адаптации, планирования карьеры, следует обеспечить предприятие теми кадрами, которые станут нужны в любой определенный эпизод времени независимо от текстуры и иерархии должностей.

Целью подбора персонала считается обеспечение компании кадрами, в нужном количестве и необходимого качества, также создание запаса претендентов на все рабочие места с учетом организационных и кадровых конфигураций, увольнений, движений, уходов на пенсию, завершений сроков договоров, изменений направлений и характера производственной работы².

Подбор персонала в текущее время расценивается как более принципиальный шаг в системе управления персоналом, и как комплексное понятие, состоящее из трех главных частей: набор, отбор и найм претендентов.

Набор претендентов считается основой для последующего элемента подбора – отбора будущих служащих организации. Содержание данного подэтапа почти во всем находится в зависимости от традиций, культуры организации, характера должности, на которую подбирается кандидат.

И завершающий элемент подбора – найм – это ряд действий, нацеленных на вербование претендентов, владеющих свойствами, достаточными для достижения целей, поставленных организацией.

Таким образом, видно, что непосредственному управлению персоналом предшествует наиболее единый аспект – управление людскими ресурсами, не принадлежащими этой организации средством подбора. Исключительно после найма претендентов в компанию фактически и наступает управление персоналом.

²Крымчанинова М.В. Методы оценки персонала современной организации: Учебное пособие – М.: Изд-во РАГС, 2009.

1.1.1. Внутренние и внешние источники подбора персонала

Когда требуется принять на предприятие новых специалистов, навязывается несколько вопросов: где найти новых людей и как дать знать новым работникам об имеющихся вакансиях? Имеются два источника найма: внутренний (из уже имеющихся работников предприятия) и внешний (из тех людей, которые никак не связаны с предприятием).

Рассмотрим эти источники набора более подробно.

Внутренние источники набора персонала включают в себя:

1. Внутренний конкурс. Руководство управления персоналом может известить все подразделения об освободившихся вакансиях, известить весь работающий персонал, попросить их и порекомендовать на свободные вакансии своих друзей, знакомых и близких.

2. Совмещение специальностей и их функций. Основывается на сформированном и широко охваченном производственном профиле работника и помогает сгладить все ту монотонность труда. Кроме своей непосредственно выполняемой работы на своем рабочем месте по своей специальности, работник выполняет другие функции и профессиональные обязанности. По совмещаемой профессии объем выполненных работ не должен превышать объема работ своей основной профессии. От совмещения специальностей и обязанностей нужно отличать совместительство. Совмещение профессиональных обязательств и функций, это та работа, которая выполняется работником в свой рабочий день. А что касается совместительства – это работа во внеурочное время, т.е. за пределами своего рабочего времени.

3. Ротация кадров. Очень эффективный метод для предприятий, которые находятся в стадии развивающегося интенсивного роста, за счет использования внутренних рабочих источников укомплектовываются кадры в виде их перемещения. Этот метод наиболее эффективен для подбора кадров на руководящие должности.

Возможны следующие варианты перемещения:

– повышение или понижение в руководящей должности с увеличением или уменьшением должностных обязанностей, повышением уровня деятельности или (понижением), увеличением и уменьшением прав;

– повышение квалификационного уровня, в виде поручения более сложных задач руководителю, не сопровождающим за ним повышения в должности, но дающим повышения в заработной плате;

– смена обязанностей и задач, не дающая повышения рабочей квалификации, без повышения заработной платы и не влечет повышения в должности.

Типы такой ротации приводят, как правило, к расширенному кругозору, повышенной квалификации управленческой деятельности, и в итоге к должностному росту работников предприятия.

К источникам внешнего набора рабочих относится некоторое количество людей, готовых по своим способностям работать на предприятии, но в настоящий момент не работающих.

К внешним источникам набора персонала относят:

1. Поиск профессионалов с помощью деловых и личных контактов (коллеги, друзья, знакомые, родственники). Этот метод по поиску и набору рабочих в организацию является самым распространенным в России и содержит в себе как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам относятся:

– минимальные затраты на поиск;

– скорость подбора – управленческая коммуникабельность, короткий срок подбора нужного персонала;

– уменьшается риск ошибочного выбора при найме на работу, в некоторых случаях легче проверить отзывы при найме по рекомендации о интересующем вас работнике.

К недостаткам следует отнести:

– некоторые обязательства перед рекомендателем – при возникновении ситуации, когда работника принятого таким образом на работу необходимо

уволить или наказать, то моральные обязательства мешают принять решения перед рекомендателем;

–при неустойчивости бизнеса – в случае увольнения с работы по разным причинам, рекомендатель может забрать с собой рекомендованных им же работников;

–«гипноз рекомендации» – гораздо сложнее оценить объективно рекомендуемого работника;

–отсутствующая альтернатива – приняв человека по рекомендации, организация старается уже не применять альтернативные попытки поиска кандидатур.

2.Поиск кандидатов в СМИ: печать рекламных объявлениях в газетах о свободных вакансиях на вашем предприятии, по бегущей строке на ТВ, интернет.

Существует отрицательная сторона со СМИ – это сокращенная пожалуй серая информация, находящаяся в объявлении. В объявлениях выделяются две функции: рекламная и фильтрующая. Объявление составлено идеально, должно заинтересовать как можно больше соискателей, которые могут привлечь внимание работодателя, но после ознакомления с объявлением и раздумий, должны обратиться к работодателю всего несколько кандидатов.

Следует определить некое равновесие среди функций объявления. Но как происходит на практике, наибольшее количество опубликованных объявлений не являются сбалансированными. Причин для этого не мало, но наиболее распространенные – это как можно больше завлечь людей на собеседование (засываемые объявления), связано с желанием выбрать более хорошего работника, и который будет согласен на не очень высокую заработную плату (фильтрующие объявления) и, наконец, некорректный подход к содержанию объявления.

3.Поиск в Интернете: Размещение вакансий на сайтах по поиску работы, ознакомление резюме кандидатов на тех же сайтах.

Положительные стороны пользования интернетом можно отметить высокую оперативность, большой выбор кандидатов, минимальные затраты, анонимность, целенаправленность, а к существующим недостаткам нужно отнести ложные резюме, безответственность кандидатов.

4.Обращение в поиске кандидатов в районную биржу труда, центры занятости и в рекрутинговые агентства. Обращение в эти организации также является не менее распространенным источником по поиску кандидатур. Здесь существуют свои преимущества, которые стоит отметить:

- экономия времени на поиск кандидата на должность, заниматься делами предприятия не отвлекаясь на его поиск;

- гарантия подбора профессионала своей должности, соответствие имиджу организации;

- адаптация кандидата на предприятии во время испытательного срока за счет агентства;

- так же есть гарантия замены рабочего во время испытательного срока;

- нет необходимости введения специалиста в должность, т.к. вы получили специалиста с опытом данной работы;

- есть возможность выбрать из представленных специалистов самых лучших.

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

- расход денежных средств на оплату услуг по подбору персонала;

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

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

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

5.Поиск кандидатур в соответствующих учебных заведениях. Предприятие отправляет в учебное заведение своего сотрудника, в виде

«вербовщика», который общается с кандидатами на рабочие места, и в это время описывает им, их будущую жизнь на своем предприятии. Вербовщик после предварительной беседы, предлагает посетить свою организацию подходящим для работы кандидатам. После чего с кандидатами проходит аналогичная работа, как и с обычными рабочими.

6. Поиск кандидатов на работу в организационной базе данных, оставленных ранее претендентами на работу свои анкеты и резюме.

7. Проведение на своем предприятии так называемых «Ярмарок вакансий», «Дней открытых дверей» или других подобных мероприятий.

8. Сотрудничество с другими предприятиями, у которых проходит сокращение штата.

9. Распространение на улицах приглашений на работу.

10. С целью привлечения специалистов устраиваются конкурсные проекты.

1.1.2. Достоинства и недостатки

Кадровые работники и руководитель организации использует стратегию, которая выработана с годами, и какие источники персонала использовать полностью зависит от ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы или освободивших вакансий. Следует помнить, что любой метод использования и привлечения источников подбора персонала будет иметь свои достоинства и недостатки и универсального эффективного способа не существует.

Основные достоинства и недостатки внутренних и внешних источников комплектования персонала организации приведены в таблицах 1.1 и 1.2.

Таблица 1.1.

Достоинства и недостатки внутренних источников набора персонала

Внутренние источники набора персонала	
Достоинства	Недостатки
1.Служебный рост	Ограниченные возможности выбора кадров среди имеющихся работников
2.Привязанность к организации, большой стаж	Соперничество, при появлении претендентов на вакантные должности
3.Благоприятный социально-психологический климат на производстве	Проявление панибратства при решении деловых вопросов (претендент на высокую должность выдвинут из числа равных ему коллег)
Низкие затраты привлечения кадров	Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации
Претендент на должность знаком с организацией и с людьми	
Уровень оплаты труда постоянный (претендент со стороны может предъявить более высокие требования по оплате труда)	
Освобождение занимаемой должности для молодых специалистов организации	
Освободившаяся штатная единица занимается сотрудниками из организации	
Кадровая политика открыта и прозрачна	
Высокая степень управляемости кадровой службой	
Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала	
Отсутствие текучести кадров	
Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента).	
Отсутствие проблемы занятости собственными кадрами	
Повышение мотивации, степень удовлетворенности трудом	

Достоинства и недостатки внешних источников набора персонала

Внешние источники набора персонала	
Достоинства	Недостатки
Широкий выбор возможности	Высокие затраты привлечения кадров.
Появление новых всплесков для развития организации	Рост текучести кадров
Расположение к себе трудовым опытом	Напряженность социально-психологического климата среди давно работающих кадров
Прием работников покрывает потребность в кадрах	Риск новичков при прохождении испытательного срока
Уменьшение интриг внутри организации	Плохое знание организации
	Длительный период адаптации
	Отсутствие возможностей служебного роста для работников организации

Внутренние источники набора персонала имеют свои достоинства и недостатки, но суть в том, что любая мелочь при подборе кадров может привести к серьезным последствиям и конфликтным ситуациям. Это складывается из опыта прошлых лет, когда в организацию приходят новые люди, желающие сразу добиться признания и быстро подняться по служебной лестнице. Но такое поведение приводит к возбуждению и даже бунту в коллективе, так как вакантное место должно в первую очередь быть представлено работнику работающему в этой организации не один год и показав свой навык к добросовестному труду и умению по несправедливости переходить к незнакомому в коллективе человеку.

Как правило, работа отдела кадров сводится к тому, чтобы штатное расписание было укомплектовано и возможность обхождения без нового набора до определенного времени. Например, при массовом увольнении работников при открытии нового предприятия. Поэтому, организация

вынуждена привлекать кандидатов из внешних источников, а это приводит к снижению производительности из-за отсутствия рабочих, ведь на найм требуется время, что для производства очень ценно.

Подводя итогу, можно отметить следующее:

Кадровая стратегия набора персонала может быть открытой и закрытой. Открытой стратегией считается та, которая прозрачна и привлекаются кандидаты различных уровней из внешних источников, с опытом и без опыта работы, в зависимости от предъявляемых требований к кандидатам. Организации дорожат квалификационными кадрами, но в условиях рынка труда кадровая политика агрессивна. В данном случае используются кадровые процедуры, с целью привлечения персонала, ориентированные на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытой кадровой политикой считается та, которая использует внутренний резерв организации из числа своих сотрудников. В данном случае организация сохраняет корпоративную атмосферу, которая стимулирует персонал повышать свои трудовые успехи внутри организации без затрат. В условиях дефицита кадровых ресурсов, связанных с сохранением востребованных специальностей (токарь, сварщик) следует заинтересовывать только материальным вознаграждением и не терять время на привлечение специалистов со стороны. Для этого в организации существует программа обучения, переобучения и повышения квалификации персонала³.

При подборе персонала важно сформировать базу кандидатов на востребованные рабочие места и произвести отбор с наибольшей пользой для организации, при этом создать мотивационный аспект, чтобы в дальнейшем не столкнуться с текучестью кадров.

³Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М., 2001.

1.2. Комплексная система отбора персонала в современном обществе

Российский опыт работы с персоналом только начинает делать первые шаги к успеху. В 21 веке менеджмент стал востребованной профессией. Менеджмент имеет разностороннюю деятельность в различных сферах, но цель работы едина – эффективно подобрать персонал⁴.

Система отбора начинается после подобранного списка претендентов на вакантную должность либо на освободившее место.

Первичный отбор начинается с изучения данных, анализа заполненных анкет, либо присланного резюме. На первом этапе может произойти отсеивание нескольких кандидатов. Это происходит в том случае, когда на фоне других претендентов их данные малозначительны и не вызывают интерес работодателей (нет стажа работы, низкий уровень квалификации, частая перемена рабочих мест). Целью первичного отбора является выбор претендентов, необходимых для занятия вакантной должности и подходящие по все требованиям к данной организации.

Первый этап отбора происходит в виде отсеивания по двум вариантам:

1. Просмотр резюме или заполненной анкеты.
2. Собеседование с претендентом.

Предварительный отбор является самым важным, необходимо не пропустить и не отказать в работе именно тому претенденту, который необходим и главное разглядеть в нем за короткий период времени личностные и профессиональные качества. При составлении списка подобранных претендентов существует риск выбора неподходящих претендентов в период прохождения им испытательного срока. Если это происходит, а это ситуация довольно распространенная и в этом случае приходится начинать отбор заново. Хотя работа отдела кадров напрямую зависит от подбора кадров, но их работа будет неэффективной, поскольку

⁴Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 203 с.

производственный процесс в это время снижается из-за недостающих специалистов⁵.

Именно поэтому необходимо сформировать в организации комплексную систему отбора персонала, в которой будут отражены все возможные этапы отбора кандидатов.

План мероприятий, относящийся к организационной системе отбора, включает следующие этапы отбора:

1. Рассмотрение и обработка предоставленных резюме в отдел кадров или заполненных анкет в обратившуюся организацию.

2. Рассмотрение рекомендаций и характеристик с последнего места работы, а также послужной список претендента.

3. Предварительное собеседование.

4. Испытательный срок.

4. Проведение экзаменационного тестирования либо освидетельствование профессиональной пригодности.

5. Характеристика от руководителей или причастных специалистов закрепленных за претендентом.

6. Итоговый анализ испытательного срока, результатов испытаний и вынесение заключения.

7. Окончательное принятое решения о найме на работу либо несоответствия вакантной должности.

Рассмотрим данные этапы более подробно.

При поступлении резюме или заполнение анкеты в отдел кадров происходит изучение данных о человеке. В первую очередь рассматриваются личные данные человека: пол, возраст, социальное положение. Приоритетом считается выбор состоявшегося уже претендента, то есть человека со стажем, имеющим семейное положение, возраст от 25 лет, а пол зависит от занимаемой должности. Например, требуется специалист в отдел

⁵ Веснин В.Р. Основы менеджмента: курс лекций. – М., 1996.

технического контроля. В этом случае среди присланных резюме женщинам отдадут меньшее предпочтение, так как это может быть ненормированный график работы, возможность командировок. Считается, что мужская половина менее нагружена семейными делами и может позволить себе задержаться на работе и меньше находиться на больничных листах, в отличие от женщин, которые находятся длительное время в отпуске по уходу за ребенком, в декретном отпуске, на больничных листах с ребенком. Далее в анкетных данных рассматриваются и анализируются трудовые успехи (стаж, категория и уровень образования). Это важный фактор, так как приоритетом является образование и способность к повышению более высокого уровня. Зарекомендовавший себя же готовый специалист имеет больше шансов в сравнении с молодым выпускником высшего образования, у которого, к сожалению, еще нет опыта работы. От предоставленных заявленных данных зависит первое впечатление работников отдела кадров. Конечно, стоит еще проверить их, так как половина данных могут быть вымышленными или недостоверными.

Анализ анкетных данных является самым распространенным и довольно простым методом подбора персонала. Этот метод достаточно приближен к оценке потенциала кандидата, поскольку информация содержит данные прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию.

На основании анкетных данных и резюме составляется окончательный список кандидатов для дальнейшего этапа отбора – собеседования. Собеседование позволяет раскрыть человеческие способности в ходе наводящих и прямых вопросов, подробно узнать о трудовых навыках и способностях, а также уловить настроение собеседника, что дает толчок к дальнейшим этапам отбора либо к отказу в работе.

Наиболее распространенный вид собеседования «один на один». Назначается встреча руководителя с кандидатом. Руководитель подготавливает перечень вопросов, по результатам которых оценивается

претендент на вакантное место. При массовом наборе открывшейся вакансии или вакансий используются другие виды собеседований, во время которых руководитель встречается сразу с несколькими претендентами. Эта ситуация для некоторых покажется стрессовой и критичной, поскольку не все люди могут раскрепоститься и восхвалить свои успехи перед конкурентами. Но и для руководителя это сложная ситуация, ведь он не может оценить по достоинству всех претендентов, поскольку лидирующий претендент не упустит возможность заявить себя на вакантное место. И в дальнейшем это может оказаться не эффективным, так как во время работы заявленные характеристики окажутся лишь формальностью и беспочвенным результатом.

В теоретических изданиях описаны разные типы собеседований, которыми пользуются руководители, к ним относятся, биографическое собеседование, затем ситуационное и критериальное.

Ситуационное собеседование проводится в виде ролевых игр. Такой способ необходим для высоких руководящих должностей. Специалист по подбору персонала создает для претендентов реальные ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью и оценивают участника в бальной системе его уровень. Бальная система складывается из оценки решений, которыми руководствуется участник собеседования, а также оцениваются методы его взаимодействия с другими участниками.

Критериальное собеседование оценивается по выработанным критериям, отвечающим на стандартные вопросы, связанные с будущей профессией. При таком способе собеседования от собеседника ждут оценки всестороннего опыта, в него включены все факторы интервьюирования (биография, опыт, умение выходить из сложившихся критичных ситуаций).

В организации к приему персонала относятся тщательным образом. За каждый этап отвечает кадровый работник и уполномоченный работник.

Основные положения собеседования состоят в четкой координированной работе⁶:

1. Назначение визита. По распоряжению руководителя секретарь извещает претендентов на вакантные должности. Устанавливает точное время и место визита, встречает их и если нужно заказывает пропуск.

2. Приглашение. В письменной или устной форме кандидат получает уведомление с четким указанием даты, времени и месте встречи собеседования, если необходимо и маршруте следования до места назначения.

3. Анализ данных. Перед собеседованием руководитель ознакомлен с биографией кандидата и по его настроению заметно, оправдалось ли его ожидание.

4. Опросник. Перед собеседованием составлен список вопросов, которые намерен задать руководитель.

5. Превосходство. Руководитель всегда чувствует перед участником собеседование превосходство, поэтому чтобы собеседование прошло в приятной атмосфере, нужно заранее настроиться на положительный результат и взять над собой самоконтроль.

6. Посторонние предметы – враг собеседования. Все посторонние предметы отвлекают внимание. Необходимо сосредоточить свое внимание и не показывать раздражение. Поскольку руководитель занятой человек ему в ходе собеседования приходится отвечать на телефон, прерывать беседу, он к этому привык, а претендент испытывает неудобство и неловкость. Бывает так, что при таких ситуациях руководитель оценивает собеседника и делает выводы о его собранности и компетентности.

7. Предвзятость. Такой фактор как предвзятость проявляется при собеседовании по рекомендации сотрудников. Руководитель, не желая обидеть рекомендателя, предвзято ведет беседу с претендентом. Но первое

⁶Оллок Д.Е. Управление временем и рабочей нагрузкой. - М.: Зерцало, 2009. - 198 с.

впечатление зачастую продиктовано предрассудками и может оказаться совершенно необоснованным. Золотое правило: «Держите себя в руках!»

8.Панибратство. При любых встречах важно соблюдать уважение и соблюдать формальные деловые отношения. Может быть что вчера собеседник считался другом руководителя, то завтра он уже окажется партнером по бизнесу. Поэтому деловая этика обеспечивает дружеские деловые отношения и расставляет приоритеты в профессиональной деятельности.

9.Плюсы и минусы. На собеседовании следует сразу обсудить все аспекты дальнейшей работы. Если имеются минуты, выявить существующие недостатки и обсудить пути решения проблемы в избежание недомолвок. График работы, условия работы – это важные составляющие при приеме на работу, поэтому соглашение на них в дальнейшем могут вызвать не соглашение сторон либо отказ от работы в конечном итоге.

11.Конфиденциальность. Следует помнить, что разглашение тайны влечет за собой административное и уголовное наказание. Если при собеседовании участник подписывает документ о неразглашении тайны, то следует это правило соблюдать, даже если вас не приняли на работу после пройденных этапов отбора персонала.

12. Итог. При выборе претендентов, один из участников получил приглашение на трудоустройство. Он соответственно чувствует свое превосходство и уверен в своих силах. Каждый человек планирует повышение и продвижение по карьерной лестнице. Не стоит ждать быстрого результата. Существует поговорка: «Поспешишь – людей насмешишь!» Любой труд будет оценен и все зависит от человека. Организация помогает проявить потенциал человека, умение вести себя в коллективе, взаимодействовать с коллегами по работе и партнерами по бизнесу. Не преувеличивайте возможности продвижения по службе. Если таких

возможностей не будет, разочарованный сотрудник может обидеться на вас, что скажется на его работе⁷.

Виды собеседований классифицируются по различным критериям:

- степени структурирования;
- форме поведения;

Виды собеседования в зависимости от степени структурированности:

– **структурированное собеседование.** Собеседование намечается по заранее подготовленной схеме. Схема проста. Каждый участник собеседования отвечает на одни и те же вопросы. Процедура собеседования для всех претендентов проходит в равных условиях и на общем для всех положении. Структурой такого собеседования служат вопросы, основанные только на должностных обязанностях. Вопросы, составлены по форме, необходимые для анализа различных производственных ситуаций, имитирующих рабочих приемов, квалификационных требований;

– **слабоструктурированное собеседование.** Цель собеседования – экономия времени. Задаются несколько стандартных вопросов, а далее собеседование проходит в форме свободной беседы;

– **неструктурированное собеседование.** Собеседование начинается с биографии, которую претендент рассказывает о всех моментах, которые считает нужными для предложенной работы. Этот способ называется – самопрезентацией, при котором необходимо привлечь к себе внимание. Если это удалось участнику собеседования, то в дальнейшей беседе руководитель останавливается на тех моментах, которые важны и необходимо уточнить.

Виды собеседования по форме проведения:

1. Собеседование «один на один». Вид собеседования имеет преимущества и недостатки.

Преимуществом являются такие аспекты:

- свободная, договорная, удобная для всех форма общения;

⁷Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководителя: пер. с англ. / Ф. Райхельд. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.

- непринужденная беседа, раскованность;
- неофициальная обстановка;

К недостаткам относятся:

- не надежный метод оценки;
- не способность разглядеть профессиональных качеств кандидата за короткий промежуток времени;
- неопытность ведения беседы;
- неадекватность решения.

2. Групповое интервью. Узкая группа экспертов для оценки кандидата.

Преимуществом является:

- справедливый метод оценки;
- ранжирование обязанностей при оценке;
- легкий способ оценивания при едином мнении экспертов.

Недостатки:

- неловкость претендентов перед комиссией;
- невозможность сбора и прослушивания всех кандидатов в одно время;
- напряженность отношений между интервьюерами.

Данные виды собеседования являются достаточно распространенными, помимо них можно выделить и такие виды собеседования: комиссионное; «сфокусированное»; критическое, биографическое и стрессовое собеседование.

Четвертый этап отбора персонала – освидетельствование профессиональной пригодности.

Профессиональная пригодность – совокупность индивидуальных качеств человека, влияющих на уровень развития, успешное освоение трудовой деятельности, принесшее в конечном итоге эффективность ее выполнения. Профессиональная пригодность складывается из общих характеристик человека: состояния здоровья, образования, индивидуальных и физиологических способностей и уровня профессиональной подготовки.

Уровень профессиональной пригодности человек повышает сам, со временем получает дополнительное образование, набирает опыт в труде и адаптации к внешним и внутренним условиям, формирует навыки и умение. В учебных заведениях в основу человека закладывается трудовое воспитание, которое прививает учащему: навыки труда, овладение простыми орудиями и способами труда. Выбирая профессию, человек, формирует план своей трудовой деятельности и пик ее вершины, получается это или нет, зависит от способностей человека. Набранный опыт и полученные знания определяют степень пригодности человека к определенному виду деятельности. Способных специалистов выделяют из окружающего его коллектива, тем самым поднимая его на ступеньку карьерной лестницы. Профессиональная подготовка способствует продвижению по службе, дает возможность освоить новые методы и приемы, получить необходимые знания и умения.

Непрерывная профессиональная деятельность обеспечивает работника жизненно–важными условиями, как для труда, так и семейного благополучия. От оплаты труда зависит уровень жизни и условий социального развития. Уважение и успех, человек завоевывает годами и непосильным трудом, а от работы, от которой получаешь удовольствие, зависит правильно выбранная профессия. Поэтому профессиональная пригодность завоевывается годами и не прекращается ее развитие никогда.

При отборе персонала чаще всего используются три типа тестов⁸:

1.Квалификационные тесты. Тесты могут быть автоматизированные, либо тесты–опросники. В настоящее время многие организации используют автоматизированный способ тестирования. Разрабатывается примерный перечень вопросов согласно квалификации каждого работника. Работник в установленный срок проходит тестирование на компьютере и сразу же выдается итог результатов. Этот способ доступен, быстр и виден итоговый результат.

⁸Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007. - 368 с.

2.Интеллектуальный тест. Тест разработан с учетом познания интеллекта и других способностей человека, содержит числовые и словесные задания.

3.Тест личностных качеств. Существует многообразие видов тестов, выявляющие степень наличия личных качеств человека. Популярными, среди тестов являются опросники 16 РР и ММР1, они являются многомерными исследованиями личности. Тест 16 РР разработала американский психолог, его разработка направлена на выделение черт личности, способности и мотивации. Тест ММР1 разработан под руководством британских психологов С. Хатуэя и Дж. Маккинли, ориентированный на выделение типов личности.

Тесты квалификационные отличаются от личностных тестов тем, что в квалификационных тестах содержатся вопросы, касающиеся только производственному и технологическому процессы, а личностные тесты содержат вопросы, касающиеся не только биографии, но и интеллекта и межличностных отношений психологического характера. Почему их нужно проводить, этот вопрос связан с выявлением у человека способностей работы в коллективе, ведь в кругу окружающих людей человек проводит большую часть дня своего времени. Для организаций это не маловажный фактор, связанный с конфликтностью и критичностью ситуаций. Ведь легче избавиться от одного неадекватного человека, чем уволить весь коллектив.

Широкое распространение, особенно в организациях малого бизнеса для определения профессиональной пригодности до сих пор используют экзаменационный метод и метод экспертной оценки:

– Экзамен – метод. Работник каждый год сдает экзамен на право дальнейшей работоспособности или с целью повышения своей квалификации. Этот метод в основном проводится в устной форме для проверки соответствующих знаний и умений;

– Метод Экспертной оценки. Данный метод основан на обобщении характеристик качеств испытуемого путем задаваемых вопросов экспертной

комиссии хорошо знающего его круга (руководителя, технолога, работника отдела кадров, мастера участка).

Следующий этап отбора напрямую зависит от сложившейся характеристики уполномоченного лица над кандидатом. В характеристике указываются оценки исследований за кандидатом на испытательном сроке. Важным инструментом в работе является мышление и скорость. Оцениваются качества человека при работе различными методами и способами, измеряется скорость принятия решений и физической выносливости. Работа, связанная с физической перегрузкой подразумевает дополнительные требования, отсутствие медицинских противопоказаний.

И наконец, завершающий этап отбора – принятие окончательного решения среди претендующих кандидатов. Важным этапом отбора персонала является анализ результатов. В данном случае характеристика уполномоченного лица играет важную роль в найме на работу, ведь испытательный срок уже показывает стремление человека к работе и степень его готовности в данной должности.

Последний этап отбора при большом количестве претендентов разделяется на три ступени отбора:

- пригодные;
- сомнительные (пригодные, но присутствует несоответствие важных параметров);
- явно непригодные (полное несоответствие кандидатов к требуемой вакансии).

Естественно, две последние группы кандидатов отсеиваются, после чего из оставшихся кандидатов выбирают наилучшего претендента на вакантное место. Группа сомнительных кандидатов может быть зарезервирована в кадровый резерв и в случае освободившейся вакансии приглашена на собеседование.

После пройденных этапов отбора и положительного решения руководителя кандидат на должность проходит процедуру оформления документов.

Эффективность отбора персонала можно оценить по сравнительной характеристике. Сравнительный анализ приведен в таблице 1.3.

Таблица 1.3.

Эффективность методов отбора кандидатов

Метод оценки	Уровень эффективности %
Все этапы отбора в совокупности	70–80
Тесты на профессиональную пригодность	60
Тест интеллектуальных способностей	50–60
Личностные тесты	40
Интервью-рекомендации	20–30

Из таблицы видно, что эффективность отбора зависит от тестирования всех методов отбора в совокупности.

1.3. Найм персонала, как заключительный этап подбора персонала

При приеме на работу оформляется приказ, изданный на основании заключенного трудового договора. В трехдневный срок, работник должен ознакомиться с приказом и подписать его. Заверенную копию указанного приказа выдают по требованию работника.

Трудовые отношения строятся на основе трудовых договоров.

Трудовые отношения – это отношения между работником и работодателем, основанные на соглашении сторон, в отношении работника выполнения им трудовых функций и подчинению правил трудового распорядка, со стороны работодателя оплаты за добросовестный и качественный труд. Трудовые отношения закрепляются соглашением

коллективного и трудового договора, предусмотренного трудовым законодательством (ст. 15 ТК РФ)⁹.

Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель. Работник является физическим лицом, а работодатель – физическим либо юридическим лицом организации.

Трудовой договор – соглашение сторон между работодателем и работником, где работодатель, руководствуясь законами и нормативными актами, предоставляет работнику работу, создавая безопасные условия труда, и своевременно оплачивает его труд, а работник в свою очередь обязуется выполнять трудовые функции, соблюдать правила внутреннего распорядка (ст.56 ТК РФ).

Согласно ст.37 Конституции РФ каждый работник имеет свободу выбора рода деятельности и оплаты труда не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда. Трудовой договор является юридическим документом, определяет изменение и прекращение соглашений между работодателем и работником.

Действующее законодательство разрешает помимо основной работы осуществлять деятельность по совместительству (ст. 283 ТК РФ).

Трудовой договор имеет следующие разновидности:

1. По сроку действия:

1.1.Трудовой договор на неопределенный срок (срок его действия не оговорен) (ст. 58 ТК РФ);

1.2.Срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на срок не более 5 лет (ст. 59 ТК РФ)

2.По характеру трудовых отношений трудовой договор имеет разновидности:

- по основному месту работы;
- по совместительству;
- временной работы сроком до 2-х месяцев;

⁹Управление персоналом организации / Под ред. Кибалова А.Я. - М.: Гардарики, 2007. - 398 с.

– работы на дому.

Трудовой договор может содержать такие условия:

– испытательный срок;

– конфиденциальность (неразглашение коммерческой тайны организации);

– обязательная отработка установленного сроком договора после обучения.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и только в письменной форме (ст. 57 ТК РФ).

Нормы трудового договора обязательны и регулируются Трудовым кодексом или коллективным договором.

В современном мире в среде жестокой конкуренции вопрос подбора персонала не остается без внимания, и эта проблема волнует как руководителей всех уровней, так и сотрудников кадровых служб.

Для оценки эффективности подбора персонала можно выделить несколько показателей¹⁰:

1. Показатель текучести кадров.

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, по инициативе организации либо по инициативе сотрудника. Текучесть кадров может быть неизбежной, это связано с таким фактором, как переезд по семейным обстоятельствам или уход работника в декретный отпуск. Следует учитывать не только количественный фактор, но и качественный. Качественный фактор может быть и положительным моментом в текучести кадров, это касается в высвобождении непродуктивного работника.

Для оценки эффективного подбора учитывают коэффициент текучести кадров. Коэффициент текучести кадров – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники

¹⁰Форсиф П.А. Развитие и обучение персонала. - СПб. 2004, - 182 с

безопасности, самовольный уход) к среднесписочной численности за тот же период. Коэффициент рассчитывается по формуле (1.1).

$$K = \frac{Ч_{ув}}{Ч_c} \cdot 100\%, (1.1)$$

где:

$Ч_{ув}$ – число рабочих уволенных;

$Ч_c$ – среднесписочное число рабочих.

Причины текучести кадров:

– несоответствие занимаемой должности. Частые жалобы со стороны руководителя подразделения на сотрудника, не обладающими знаниями и навыками, связанные с его работой;

– межличностные конфликты. В процессе отбора не учтены личностные качества человека (вспыльчивость, задиристость);

– дезинформация. Реальность сильно отличается от действительности, это улавливается в заниженном размере оплате труда, графике работы;

– некомпетентность. Слабая подготовка и недостаточное развитие по истечению достаточно времени.

2. Качественный показатель эффективности работы службы персонала по поиску и отбору новых сотрудников. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$K_n = \frac{Р_k + Пр + О_p}{Ч}, (1.2)$$

где:

K_n – качество набранных работников;

$Р_k$ – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

$Пр$ – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

В заключение отметим, что эффективный подбор персонала связан с ростом промышленности и повышенным спросом на персонал. Предприятие подбирает персонал с учетом своей специфики и единственным критерием при отборе является опыт и знание кандидата. Найм персонала выделяет отбор по четырем критериям: профессиональным, деловым, психологическим и личностным параметрам¹¹.

¹¹Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000, - 416 с.

2. Система подбора персонала в Вагонном ремонтном депо Тайга

2.1. Общая характеристика организации

Вагонное ремонтное депо Тайга основано в 1933 году¹².

До настоящего времени вагонное ремонтное депо перенесло несколько реформ, так как структура железнодорожного транспорта постоянно развивается и стремится к европейским стандартам. Российские железные дороги разделились на дирекции и филиалы. Предприятие Вагонное ремонтное депо относится к Новосибирскому филиалу, который организует и контролирует работу депо, а центральный офис ВРК–1 расположен в Москве.

Вагонное ремонтное депо г.Тайга является основным линейным предприятием вагонного хозяйства и предназначено для деповского и текущего ремонта полувагонов, ремонта и комплектации узлов и деталей, обслуживания вагонов и эксплуатации.

Вагонное ремонтное депо имеет линейно-функциональное управление, которое используется в управлении цехами и отделами. Единоначалие сохраняется, однако руководитель подготавливает решение, приказы и задания для исполнителей с помощью штабных специалистов, осуществляющих сбор информации и его анализ разрабатывающих проектов, необходимых распорядительных документов.

Вагонное депо Тайга находится по адресу: Кемеровская область, г. Тайга, ул. Героев, 1 А.

Основные задачи деятельности вагонного депо:

- выполнение отцепочного деповского ремонта полувагонов;
- выполнение текущего отцепочного ремонта вагонов;
- формирование колесных пар;
- подготовка вагонов под погрузку.

В депо имеются следующие отделения и участки:

¹²История нашего депо [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.remonttayga.3dn.ru, свободный.

- вагоноборочный участок;
- участок ремонта колесных пар;
- участок по ремонту тележек;
- участок ремонта автосцепного оборудования;
- отделение по ремонту тормозного оборудования вагонов;
- механический участок;
- кузнечно–прессовый участок.

Деповской ремонт вагонов выполняется для поддержания вагонов в исправном состоянии между капитальными ремонтами.

2.1.1. Характеристика организационной структуры управления

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Организационная структура организации содержит цель, миссию и задачи управления подразделений и персонал организации.

Структура предприятия имеет руководящий состав, которые взаимодействуют между собой и распределяют работу по подразделениям подчиненным.

Построение организационной структуры соблюдено следующими принципами:

- отражать организационные цели и задачи и соответствовать условиям внешней среды;
- разделять труд по уровням иерархии;
- совершенствование вертикальных и горизонтальных связей.

Перспективная организация (компания) чтобы соответствовать современным требованиям рыночной экономики имеет свой оптимальный уровень централизации, при котором существует степень самостоятельности и независимости, налажен контроль и распределены все права и полномочия.

Структура управления называется организационной, так как все элементы и звенья системы управления имеют слаженный процесс

разделения и кооперации труда и последовательность управленческих процедур.

Организационная структура – это схематическая карта предприятия, отражающая иерархию подразделений и участков депо, выполняющих функцию технологического процесса.

Производственная структура вагонного депо включает в себя отделения и производственные участки, предназначенные для выполнения текущего и деповского ремонта вагонов (Приложение 1).

Данная организационная структура является линейно–функциональной, где линейная структура, полномочия которой идут от высшего звена к низшему звену, подкрепляется функциональными службами.

Руководство организации устанавливает делегирование отношений. Делегирование – распределение полномочий между специалистами, которые в дальнейшем принимают на себя ответственность за их выполнение. К принципам рационального делегирования относятся: единоличие (ответственность ложится на начальника депо), координация (корректировка полномочий с вновь полученными заданиями), достаточность (ответственность не должна превышать возможности), мотивированность (ответственность должна быть вознаграждена).

Полномочия – это ограниченные права и возможности регламентируемые трудовыми отношениями. Злоупотребление служебными полномочиями рассматривается как нарушение конституционных прав. Полномочия ограничены планами, распоряжениями начальников законами и культурными ценностями.

Для углубления данного анализа рассмотрим функции управленческого персонала.

2.1.2. Организация управления

Вагонное депо Тайга возглавляет начальник депо. Он несет ответственность за выполнение задач, предусмотренных действующим законодательством. Дирекция по ремонту грузовых вагонов – структурного подразделения Западно-Сибирской железной дороги-филиала ОАО «РЖД», руководит производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Начальник депо в соответствии с правилами распоряжается имуществом и средствами депо, выдает доверенности и подписывает денежные документы, в пределах своих прав издает приказы и распоряжения, принимает и увольняет работников депо, поощряет их и налагает на них дисциплинарные взыскания.

Главный инженер депо является первым заместителем начальника вагонного депо. Он обеспечивает техническое руководство предприятием, организует внедрение новой техники, механизации и автоматизации производственных процессов, выполнение правил техники безопасности и производственной санитарии.

Заместитель начальника вагонного депо по ремонту руководит всеми ремонтными участками и отделениями вагонного депо. Он отвечает за качество ремонта вагонов, соблюдение технологии ремонта, соблюдение плановых заданий по ремонту вагонов.

Технический отдел осуществляет контроль соблюдения технологических процессов на участках депо, организует выполнение норм, ведет надзор за состоянием оборудования.

Отдел кадров занимается приемом и увольнением работников депо, подготавливает приказы о приеме и увольнении работников, о поощрениях и взысканиях, проводит мероприятия по укреплению трудовой дисциплины и воспитанию кадров.

Учетно–контрольная группа организует бухгалтерский учет в депо, обеспечивает контроль расхода материальных ресурсов, составляет бухгалтерские отчеты и балансы, производит расчет заработной платы работников, ведет учет основных и оборотных средств.

Отдел нормирования внедряет формы оплаты труда существующие на предприятии и прописанные в утвержденном коллективном договоре, анализирует выполнение плана по труду и заработной плате, вместе с мастерами занимается вопросами организации труда.

Оператор депо ведет учет неисправных и отремонтированных вагонов, следит за выполнением сменных и суточных заданий по ремонту вагонов.

В организационную структуру предприятия входит руководящий состав организации, к ним относятся начальник отдела кадров и начальник технического отдела, заместители начальника депо, главный инженер, ведущие инженера технического отдела, старшие мастера подразделений, мастера участков, инженерно–технические работники, далее специалисты, рабочие.

Правая рука начальника депо это главный инженер, он замещает руководителя в его отсутствие и решает производственные вопросы, он наделен полномочиями и имеет право подписи документов. Главный инженер имеет опыт работы в данной организации, он должен знать и отвечать за техническое развитие предприятия. В его обязанности входит:

- обеспечивать необходимый уровень технической подготовки персонала с принятием экзамена и допуска к работе;
- повышать производительность труда;
- следить за рациональностью используемых ресурсов;
- разрабатывать мероприятия по реконструкции и модернизации предприятия;
- создавать безопасные условия труда;
- улучшать и расширять ассортимент услуг;
- автоматизировать технологический процесс;
- осуществлять контроль технологической дисциплины, правил охраны труда, пожарной безопасности, производственной санитарии;

- заключать договора с проектными организациями или высшими учебными заведениями, а также с предприятиями, разрабатываемые новую технику;

- организовывать обучение и повышение квалификации рабочих и совершенствовать инженерно-технических работников;

- руководить деятельностью технических служб предприятия.

Начальник управления кадрами и трудовыми отношениями выполняет следующие функции:

- формирование кадровой политики;

- подбор, отбор и расстановка кадров, резервирование кандидатов, выдвижение претендентов;

- организация и разработка комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий;

- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулирование развития форм участия работников в управление производством;

- контроль соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- координация деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом;

- составления отчетности.

За качество производимой продукции отвечает начальник технического отдела. У него в подчинении находятся мастера и бригадиры участков, которые организуют проведение работ с контролем качества выполняемой работы и осуществляют проверку поступающих из ремонта вагонов. Сотрудники технического отдела разрабатывают мероприятия с целью повышения качества продукции с минимальностью затрат и повышением прибыли.

Начальник депо координирует всю работу организации, он является материально ответственным лицом и все финансовые документы

предоставляет главный бухгалтер, на которого возложены следующие обязанности:

- определять финансовую политику предприятия;
- взаимодействовать с кредитными организациями;
- руководить текущими финансовыми планами и бюджетом денежных средств;
- осуществляет контроль движением и использования финансовых средств;
- обеспечивать платежеспособность и увеличивать прибыль;
- представлять финансовую информацию;
- проводит анализ и оценку финансовых результатов деятельности.

Вся хозяйственная деятельность предприятия регламентируется положениями о структурных подразделениях, корректировка и разработка производится работниками кадрового отдела.

2.2.Кадровая политика и оплата труда

Компания РВК–1 в постоянном поиске возможностей для преодоления поставленных сложных задач, как в коммерческой, так и производственной деятельности, при этом улучшить работу всех работников и мотивировать их к труду результатами, а именно оплатой труда и получением вознаграждения полученной выручки предприятием.

Оптимистический настрой в будущее создает высокие экономические результаты.

Кадровая политика состоит в том, чтобы¹³:

- удовлетворить спрос выполненных работ и услуг ремонта грузовых вагонов;

¹³Коллективный договор ОАО «Вагонного ремонтного депо Тайга» на 2014-2016 годы, 2014. – 33с.

- удерживать занимаемую долю на рынке грузовых вагонов, добиться лидирующего положения;
- повышать прибыль депо и финансовые показатели;
- расширять взаимоотношения с клиентами и международное сотрудничество;
- разрабатывать новые услуги и использовать механизмы для отсрочки оплаты ремонта с целью привлечения дополнительных объемов.

На 01.01.2015 года численность работников вагонного ремонтного депо составила 252 человек.

По состоянию на 01.01.2015 г. вагонное ремонтное депо Тайга руководителями, специалистами и служащими укомплектовано на 100%, работниками массовых профессий для выполнения заданного объема работы укомплектовано в полном объеме. При установленном лимите численности 252 штатная единица (лимит численности 260 человека), 6 работников находятся в отпуске по уходу за ребенком.

Полное штатное расписание Вагонного депо Тайга представлено в Приложение 2. Сокращенный вариант штатных единиц и укомплектованность работников находится в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

Штатное расписание Вагонного депо Тайга

Оглавление						
Наименование подразделений	Стр.	Численность (штатные единицы)				
		Всего	в т.ч.			
			Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Руководство		17	6	8	1	2
Технический отдел		6	1	5	0	0
Производственно-коммерческий отдел		6	1	5	0	0
Вагоносборочный производственный участок		25	2	0	0	23
Производственный участок по ремонту тележек		15	1	0	0	14
Ремонтно-заготовительный производственный участок		34	1	0	0	33
Колесно-роликовый производственный участок и вагоноколесные мастерские		57	3	0	0	54
Производственный участок по ремонту автотормозного оборудования		19	1	0	0	18
Производственный участок по неразрушающему контролю		26	1	0	0	25
Производственный участок по текущему ремонту вагонов		6	0	0	0	6
Производственный участок по ремонту и обслуживанию оборудования		34	1	0	0	33
Участок автотранспорта и хозяйственного назначения		7	0	0	0	7
Всего по штатному расписанию:		252	18	18	1	215

Таблица 2.2.

Укомплектованность работников Вагонного депо Тайга

Категория	План	Факт	Среднесписочная численность	Результат пл/ф
Руководители.	17	18	18	100%
Специалисты	18	18	18	100%
Служащие	1	1	1	100%
Рабочие	216	209	223	96,5%
ВСЕГО	252	246	260	98,3%

Фонд рабочего времени сотрудников депо предлагается организация работы депо в односменном режиме с прерывной пятидневкой 40–ка часовой неделей, с двумя выходными днями и продолжительностью рабочей смены 8 часов.

Промышленно – производственный персонал депо, делится на четыре категории: рабочие (производственные и вспомогательные), инженерно – технические работники (ИТР), счетно – конторский персонал служащие (СКП), и младший обслуживающий персонал (МОП).

Количество инженерно – технических работников (ИТР) принимают от общей численности рабочих 8 %, СКП – 3–5%, и МОП – 2–3%.

Депо заключает дополнительных соглашений и ученические договора с работниками. С начала 2015 года заключено 6 договоров на курсы подготовки на сумму 147,01 тысяч рублей, и 10 договоров с работниками на сумму 300,00 тысяч рублей, с 2 работников удержали за курсы повышения квалификации на сумму 10,00 тысяч рублей.

Численность работников, занятых в основной деятельности и обучающихся в отраслевых Вузах и техникумах составляет 37 человек, из них: 37–рабочих. Численность работников, занятых в основной деятельности и подлежащих повышению квалификации составляет 116 человека, из них 15–руководителей, 3–специалиста, 98–рабочих.

По итогам работы 2015 года по вагонному ремонтному депо Тайга уволены 63 человека (26 человек по собственному желанию, 21 человек по соглашению сторон, 1 по сокращению штата, 1 на льготную пенсию, 5 переводом, 6 прочие (окончание срока договора). Процент текучести – 7,43%, увеличение к прошлому 2014 году на 4,0 %.

Анализ причин увольнения работников предприятия показывает, что в 2015 году отток работников по собственному желанию увеличился на 13 человек, (2013г. – 13 человек, процент текучести 3,4%, 2014г. – 26 человек, процент текучести 7,43%).

Текучесть кадров наблюдается в первую очередь из-за неудовлетворенного уровня заработной платы, небезопасных условий труда, характера работы, отсутствия пакета социальных услуг и психологическим климатом на работе.

Основная цель и миссия депо повысить мотивацию персонала, самый действенный способ – повышение оплаты труда и материальное вознаграждение, но не всегда удается оправдать ожидания, так как воздействуют многие факторы: объем работ, качество ремонта, поставка запчастей, нехватка кадров.

С каждым годом структура РЖР усовершенствует форму оплаты труда, так введенная в депо с 2007 г. корпоративная система оплаты труда стимулировала работников к повышению роста производительности и стала новым направлением в достижение целей и задач организации по повышению мотивации труда работников, что способствовало:

- привлечению квалифицированных кадров в условиях конкуренции на региональных рынках труда;
- созданию объективной системы оценки труда каждого работника;
- исключению финансовых и социальных рисков от использования трудовых ресурсов;
- повышению материальной заинтересованности.

Размер оплаты труда зависит от занимаемой должности, разряда, квалификации, опасных и вредных условий труда.

Среди нематериального стимулирования персонала огромное место занимает социальная поддержка персонала, предусматривающая предоставление работникам, помимо заработной платы, комплекса социальных услуг:

- медицинское обслуживание;
- предоставление лечебно–оздоровительных услуг;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- обеспечение жильем;
- социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- социальная поддержка членов семей работников, неработающих пенсионеров и ветеранов;
- предоставление бесплатного проезда железнодорожным транспортом по личным надобностям.
- предоставление дополнительных отпусков;
- обязательные предварительные медицинские осмотры;
- выдача молока и других продуктов по талонам.

2.2.1. Анализ кадрового потенциала

Персонал – основное звено организации, который наделен профессиональными качествами, соответствующей квалификацией, социальными, половыми, возрастными составляющими.

Кадры – это работники, которые имеют специальную подготовку и обладают профессиональной способностью к труду, но имеющие низкую квалификацию, которую на протяжении всей трудовой деятельности повышают и стремятся к карьерному росту.

На предприятии структура кадров состоит из различного соотношения категорий работников. У начальника отдела кадров имеется анализ кадров всех подразделений, где числится вся отчетность работников, не только по производственным признакам (квалификация, стаж, уровень образования), но и признакам половой и возрастной характеристики, личных данных. На основании данных составляется отчетность численности штата молодых специалистов, предпенсионного и пенсионного возраста, специалистов до 30 лет и от 30–45 лет.

Кадровый состав подразделяется на персонал: производственный, основной, вспомогательный.

Производственный персонал – это рабочие, непосредственно занятые ремонтом, обслуживанием грузовых вагонов. Рабочие заняты физическим трудом, они обеспечивают выпуск продукции, ремонт и обслуживание. За тяжелый труд рабочие к отпуску получают дополнительные оплачиваемые дни, перечень их находится в трудовом договоре.

Основной персонал – рабочие, занятые ремонтом грузовых вагонов, которые так же физически нагружены.

Вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия, которые поставляют отремонтированные части или производят их, следят за исправностью оборудования и обслуживают механизированные установки.

Руководители – квалифицированные специалисты, осуществляющие функции общего управления, подразделяющие на три уровня иерархии: высший (управление организацией); средний (структурными подразделениями); низший (конкретными исполнителями).

Специалисты – лица, осуществляющие функции различного направления: экономического, инженерно–технического, юридического.

2.3. Система подготовки и повышение квалификации кадров

На предприятии основной задачей всегда было и будет содержание квалифицированного кадрового резерва. Инженер по подготовке кадров и обученные специалисты занимаются вплотную этой работой. Структура предприятия, которая связана с безопасностью движения поездов и сохранностью грузов, требует слаженного и развитого персонала в этой сфере. Данное предприятие подчиняется главному централизованному управлению, которое находится в г.Москве и все приказы, созданные незамедлительно выполняются, в том числе по составу численности персонала, повышению в ней работников.

Каждый квартал, полугодие составляется план мероприятий по повышению и подготовке работников и предоставляется в отдел по обучению, а далее на согласование с целью одобрения программы квалификации персонала. Заложенный бюджет в начале года позволяет реализовать все запланированные мероприятия. С каждым годом показатель обучения растет, это видно и таблиц 2.3, 2.4, 2.5.

Таблица 2.3

Подготовка рабочих массовых профессий

Показатели	2011			2012			2013			2014		
	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %
Численность персонала, всего	17	11	64,70	6	7	116,6	3	4	133,3	5	9	180,0
Из них:												
Дефектоскопист	3	2	66,6	0	0							

<i>Рабочие из них:</i>	14	9	64,2	6	7	116,6	3	4	133,3	5	9	180,0
сварщик										2	2	100,0
сверловщик	0	0		0	1	100				1	1	100,0
Машинист крана	0	0		0	0		2	3	150,0			
стропальщик	6	4	66,6	0	0					1	5	500,0
фрезеровщик	0	0		4	5	125,0				1	1	100,0
оператор	0	0		2	1	50,0						
токарь	6	3	50,0				1	1	100,0			

Таблица 2.4

Повышение квалификации массовых профессий

Показатели	2011			2012			2013			2014		
	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %
Численность персонала, всего	86	55	63,95	98	65	66,32	69	103	149,3	78	55	70,51
Из них:												
Слесарь по ремонту п.с.	30	24	80,0	30	33	110,0	22	45	204,0	27	8	29,62
Дефектоскопист	10	14	140,0	18	19	105,5	16	17	106,2	31	32	103,2
<i>Рабочие из них:</i>	46	17	36,95	50	13	26,0	31	41	132,2	20	15	75,0
бригадир	8	4	50,0	8	1	12,5	5	9	180,0	4	12	300,0
электромонтер	0	0	0	0	1	100,0	3	4	133,2	1	1	100,0
Слесарь-ремонтник	6	4	66,66	5	5	100,0	4	5	125,0			
Машинист крана	6	3	50,0	4	0	0	4	4	100,0			
Фрезеровщик	4	6	150,0	3	1	33,33	0	1	100,0			
Стропальщик	6	0	0	4	5	125,0	5	5	100,0	4	0	0
Сварщик	6	0	0	17	0	0	5	6	120,0	2	2	100,0
Токарь	8	0	0	5	0	0	5	7	140,0	3	0	0
Прессовщик колесных пар										6	0	0
Слесарь-инструментальщик	2	0	0	4	0	0						

Таблица 2.5

Повышение квалификации руководителей и специалистов

Показатели	2011			2012			2013			2014		
	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %	План	Факт	Уд. Вес, %
Численность персонала, всего	17	34	200,0	18	18	100,0	11	14	127,2	15	19	126,6
Из них:												
руководители	15	29	193,3	15	17	113,3	5	10	200,0	12	15	125,0
специалисты	2	5	250,0	3	1	33,33	6	4	66,66	3	4	133,3

По состоянию на 01.01.2015 г. вагонное ремонтное депо Тайга руководителями, специалистами и работниками массовых профессий для выполнения заданного объема работы укомплектованы. При установленном лимите численности 252 чел, списочная численность работников вагонного депо 280 (111,1%), (из общего числа работающих 6 чел. – женщин, находятся в отпуске по уходу за ребенком).

Проведенный анализ по подготовке кадров в вагонном депо за 6 месяцев показывает, что проделанная работа инженера по подготовке кадров проводится согласно календарному плану мероприятий запланированного с начала года:

1.Повышение квалификации рабочих.

За 6 месяцев 2015 года повысили квалификацию 64 работника при годовом плане 117 человек. Все работники обучались в учебных центрах с отрывом от производства. Из 64 работников, направленных на курсы повышения квалификации, распределены по профессиям следующим образом:

- Электромонтер –1 (г. Новосибирск, Строймашавтоматизация);
- Сварщик ручной сварки – 2 (г. Новосибирск, АЦ Сварка);
- Слесарь по ремонту подвижного состава – 22 (г. Тайга, ТИЖТ);
- Слесарь–ремонтник – 2 (г. Кемерово, АНО «Учебный центр ПК»);
- Бригадир – 2 (г. Тайга, ТИЖТ);
- Дефектоскописты по неразрушающему контролю (курсы повышения квалификации) – 13 (г. Новосибирск, СГУПС);
- Дефектоскописты по неразрушающему контролю (сертификация) – 6 (г. Новосибирск, СГУПС);
- Дефектоскописты по неразрушающему контролю (ресертификация) – 2 (г. Новосибирск, СГУПС);
- Дефектоскописты по неразрушающему контролю – 2 (г. Санкт-Петербург, ПГУПС);

- Дефектоскописты по неразрушающему контролю – 2 (г. Омск, ОмГУПС);
- Токарь – 5 (г. Тайга, ТИЖТ).
- Электросварщики – 5 (г. Тайга, ТИЖТ).

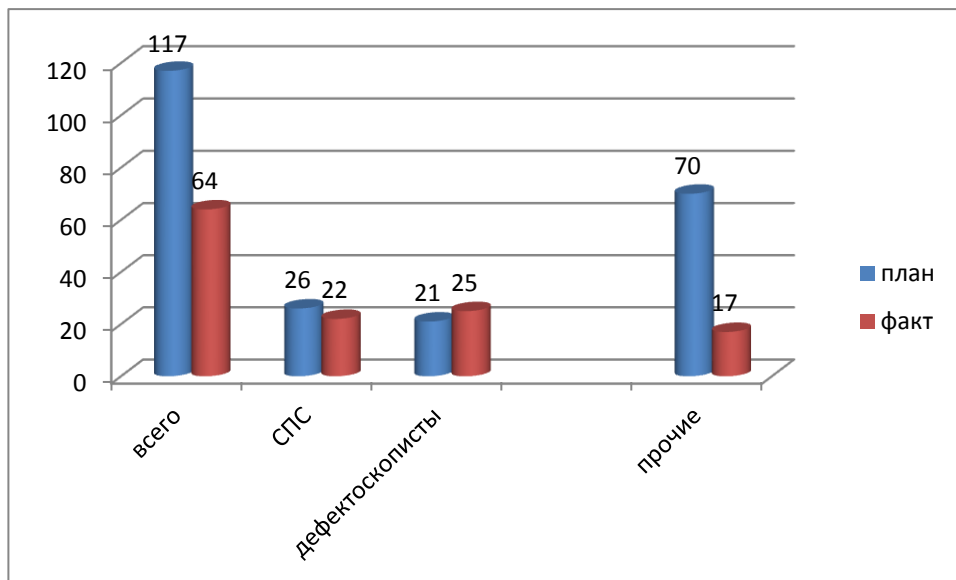


Рис.1. Анализ повышения квалификации рабочих массовых профессий

2. Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих.

Наряду с рабочими массовых профессий в отчетном периоде повысили квалификацию 14 руководителей и 1 специалист, при плане: 12 руководителей и 2 специалиста.

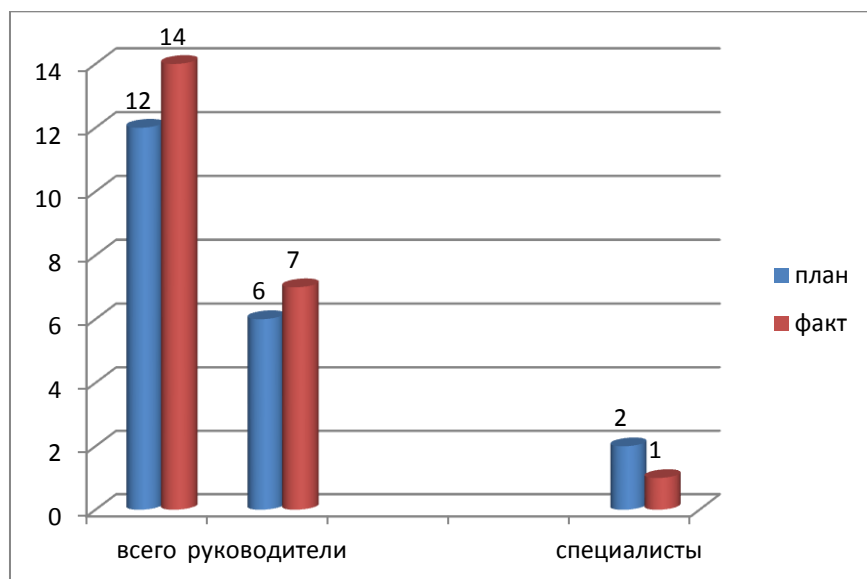


Рис.2. Анализ повышения квалификации руководителей и специалистов

3. Заключение дополнительных соглашений и ученических договоров с работниками. В соответствии с Распоряжением ОАО «ВРК–1» № 28 р от 09.02.2012 года. При направлении на курсы подготовки заключено 56 ученических договора на 727,52 тысячи рублей и 4 доп. соглашений на 54 тысячи рублей.

4. Численность работников, занятых в основной деятельности и обучающихся в отраслевых Вузах и техникумах составляет 21 человек, из них: 21–рабочих. Численность работников, занятых в основной деятельности и подлежащих повышению квалификации составляет 131 человек, из них 12–руководителей, 2–специалиста, 117–рабочих.

Заложенный бюджет в начале года позволяет реализовать все запланированные мероприятия, это видно из готовящего на отправку отчета пояснительной записки (табл. 2.6.).

Таблица 2.6.

Пояснительная записка к отчету КО–3 на 30.06.2015 года ВЧДР–Тайга

№ п/п	Профессия	Кол-во, чел.	Дата проведения курсов	Место проведения курсов	Тема	Затраты (руб.)
1	Слесарь по ремонту п.с.	6	10.03.15 23.03.15	ТИЖТ(ОмГУПС)	Периодическое повышение, с повышением разряда	За свой счет
2	Слесарь-ремонтник	2	23.03.15 27.03.15	г. Кемерово АНО «Учебный центр ПК»	Повышение квалификации «Техническое обслуживание и ремонт оборудования»	7 000,00
3	Электромонтер	1	11.05.2015 15.05.2015	Г.Новосибирск «Строймашавтоматизация»	Аттестация	5217,00

4	Сварщик ручной сварки	1	25.05.2015 29.05.2015	г. Новосибирск АЦ «Сварка»	Аттестация	18 500,00
5	Бригадир	2	25.05.2015 29.05.2015	ТИЖТ г. Тайга	Охрана труда	5 200,00
6	Слесарь по ремонту п.с.	16	08.06.2015 19.06.2015	г. Тайга ТИЖТ (ОмГУПС)	Периодическое повышение квалификации	83200,00
7	Дефектоскописты ПК	13		г. Новосибирск «СГУПС»	Периодическое повышение квалификации	36000,00
8	Дефектоскописты (сертификация)	6		г. Новосибирск «СГУПС»	Сертификация	//-//-//-
9	Дефектоскописты (ресертификация)	2		г. Новосибирск «СГУПС»	Ресертификация	//-//-/-
10	Дефектоскописты	2	08.06.2015 19.06.2015	г. Санкт-Петербург «ПГУПС»	Повышение квалификации «Ультразвуковой контроль сварных соединений при ремонте гр. вагонов»	51700,00
11	Дефектоскописты	2	15.06.2015 20.06.2015	г. Омск «ОмГУПС»	Повышение квалификации «Вибродиагностика оборудования грузовых вагонов»	15600,00
12	Токарь	5	15.06.2015 26.06.2015	г. Тайга «ТИЖТ ОмГУПС»	Периодическое повышение квалификации	26000,00
13	Цыганков	1	22.06.2015	г.Новосибирск	Аттестация	18500,00

	Л.А.		26.06.2015	«АЦ Сварка»	сварщика	
14	Электросварщики	5	15.06.2015 26.06.2015	г. Тайга «ТИЖТ ОмГУПС»	Периодическое повышение квалификации	26000,00
	Итого	64				292 917,00

Все руководители в данной организации имеют высшее образование, специалисты так же имеют высшее или среднеспециальное образование. Рабочие принимаются на работу с рабочей профессией или получают доступ к работе путем обучения за счет работодателя.

Таблица 2.7

Характеристика персонала по возрасту

Категории работников	До 30 лет		31 – 45 лет		46 – ... лет		Итого	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	0	0	8	40,2	10	59,8	17	100
Специалисты	0	0	7	36,4	11	63,6	11	100
Рабочие	72	36	89	39,9	54	24,1	225	100

Руководители – это работники, чей возраст больше 31 года. Этот факт свидетельствует о том, что при назначении на руководящую должность работник имеет большой опыт работы. Среди специалистов наблюдается та же тенденция. Что касается основных рабочих, то здесь зависимость от возраста обратная: большинство основного персонала представлено работниками, находящимися в возрасте от 20 до 45 лет. Сравнив эти данные с характеристиками основного персонала по уровню образования, можно сделать вывод о том, что основные рабочие приходят в данную организацию после получения среднего образования или получения рабочей профессии.

Все руководители данного предприятия имеют стаж работы в данной организации больше 5 лет, следовательно, организация использует закрытую кадровую стратегию, то есть еще раз подтверждается тот вывод, что на

руководящие должности преимущественно назначаются «свои» сотрудники. В отношении специалистов используется как открытая, так и закрытая кадровая стратегия – примерно половина человек из числа специалистов имеют стаж работы в данной организации меньше 5 лет. Рабочие также работают меньше 5 лет в данной организации, следовательно, именно здесь наиболее высок процент увольняющихся сотрудников.

24,1% составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста, которые практически всю трудовую жизнь проработавшие на одном месте и имеющие значительный трудовой стаж.

2.4. Социальная среда предприятия

Важной составной частью программы по социальному развитию является работа с молодежью, которая рассматривается как стратегический ресурс и долгосрочный актив компании. Ориентация на молодые силы отнесена к одному из приоритетных направлений развития и потому, что сегодня доля молодых работников составляет уже 24,5% численности всего персонала. При этом с учетом сохранения тенденции оттока молодежи задача снижения текучести молодых работников в депо выделена в качестве ключевой.

Основные направления молодежной политики, меры по привлечению и закреплению молодых работников, стимулированию их инициативы и саморазвития определены в целевой программе «Молодежь ОАО «РЖД».

Наибольший интерес молодых работников проявляется к проектам «Жилье для молодежи», а также проектам «Здоровый образ жизни», «Профессионализм молодежи», «Совершенствование взаимодействия ОАО «РЖД» с учебными заведениями».

Для обеспечения депо профессиональными кадрами осуществляется активный поиск и привлечение лучших из потенциальных работников путем проведения предварительного подбора кандидатов на занятие вакантных должностей на основе внутреннего конкурса, что обеспечивает активную

горизонтальную и вертикальную ротацию персонала, а также сокращает время, в течение которого вакансия будет оставаться незаполненной.

Особое внимание уделяется развитию системы лидерства среди руководителей и повышению на ее основе эффективности их деятельности, а также формированию ключевых корпоративных компетенций руководителей.

Основными причинами текучести кадров является неудовлетворенность уровнем заработной платы, условиями труда, характером работы, социальными услугами (в том числе необеспеченностью жильем), психологическим климатом на работе.

В области оплаты труда политика депо направлена на повышение роли мотивации персонала, стимулирование (материальное и нематериальное) роста производительности труда.

Введенная в депо с 1 апреля 2007 г. корпоративная система оплаты труда работников направлена на достижение целей и задач организации по повышению мотивации труда работников:

- создание мотивационного механизма для привлечения и закрепления квалифицированных кадров в условиях конкуренции на региональных рынках труда;
- создание понятной и объективной системы оценки труда каждого работника;
- исключение производственных, финансовых и социальных рисков от использования трудовых ресурсов;
- повышение материальной заинтересованности и ответственности работников за безопасность движения поездов;
- создание эффективного механизма зависимости заработной платы работника от его вклада в результаты работы организации.

Размер базового оклада не зависит от пола сотрудника и определяется в соответствии с его квалификацией и занимаемой должностью.

2.4.1. Мероприятия, проводимые в структуре организации

В рамках жилищной программы реализуется жилищная ипотечная программа при кооперации отраслевого потенциала: строительного (строительные и проектные организации ОАО «РЖД»), финансового (ЖАСО, ТрансКредитБанк) и ипотечного (ЗАО «Желдорипотека»)¹⁴.

Среди нематериального стимулирования персонала огромное место занимает социальная поддержка персонала, предусматривающая предоставление работникам, помимо заработной платы, комплекса социальных услуг:

- медицинское обслуживание;
- предоставление лечебно-оздоровительных услуг;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- обеспечение жильем;
- социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- социальная поддержка членов семей работников, неработающих пенсионеров и ветеранов;
- предоставление бесплатного проезда железнодорожным транспортом по личным надобностям.
- предоставление дополнительных отпусков;
- обязательные предварительные медицинские осмотры;
- выдача молока и других продуктов по талонам.

По желанию работников администрация депо приглашает страховых специалистов для заключения договоров страхования жизни и здоровья работников от несчастных случаев на производстве.

Материальная помощь выдается один раз в год к ежегодному оплачиваемому отпуску, ее размер зависит от стажа работника. В

¹⁴ Коллективный договор открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания – 1» на 2014-2016 годы людей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: 1vrk.ru/Docs/Kolletktivniy_dogovor_vrk1, свободный

экстремальных случаях в размере двух минимальных зарплат, установленных по РФ.

Также производится оплата больничных листов в зависимости от стажа работы.

Существует корпоративная оплата услуг мобильной связи для руководящего состава предприятия.

2.5. Анализ информационной системы

Основной задачей кадровой службы является работа с информацией, сбором первичных данных, обработки их и преобразование в многочисленные показатели и отчеты. Для облегчения труда в организации существует комплекс технических средств, позволяющих планировать, модернизировать и распределять данные. Программа Excel способствует облегчению работы с персональными данными, которая отражает широкий круг документов, содержащих сведения о работниках предприятия и деятельности самой кадровой службы. Организация ведет учет документации, которые выполняют определенные функции и задачи управления.

В Общероссийский классификатор управленческой документации входит перечень следующих документов:

- 1.Трудовой договор;
- 2.Приказ:
 - о приеме на работу формы Т – 1,
 - о переводе на другую работу формы Т–5;
 - о предоставлении отпуска формы Т–6;
 - о прекращении трудового договора формы Т–8;
- 3.Личное дело формы Т–2;
- 4.Табель учета рабочего времени формы Т–13;
5. Личные заявления работников организации;
6. График отпусков.

В отделе кадров ведется следующая номенклатура дел:

- 1.Руководящие нормативные документы (приказы, распоряжения, указания).
- 2.Штатное расписание предприятия.
- 3.Приказы о назначении, повышении в должности, увольнении сотрудников предприятия, о командировании.
- 4.Протоколы оперативных совещаний.
5. План мероприятий профессиональной учебы.
6. Картотека трудовых книжек.
- 7.Архив.
- 8.Отчеты.

Документация организации классифицируется по видам деятельности:

- распорядительная (приказы, распоряжения);
- организационная (инструкции, протоколы, положения);
- аналитическая (обзоры, сводки, докладные записки);
- справочная (справки), научные (статьи, рефераты);
- техническая (документации по технике безопасности).

Вся информация хранится в памяти человека, на бумажных и магнитных носителях и в компьютерной памяти.

Автоматизированная система документооборота предназначена для движения документов между пользователями и подразделениями предприятия. С помощью автоматизированной системы облегчен труд человека, появилась возможность быстрого набора текста, редактирования документов, введение информации в базу данных, поиска документов по различным критериям и контроль за исполнение распоряжений, связанных с документальным оформлением. Пользователю достаточно на рабочем столе информационного носителя разместить всего 3 папки, чтобы иметь доступ к документам (папки: «Входящие», «Исходящие», «На исполнение»).

2.6. Система подбора персонала

Проблема найма персонала наиболее актуальна. Перед тем как начать процесс подбора производят расчет в потребности персонала.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников. Данная организация предпочитает проводить отбор в основном внутри организации, так как это повышает эффективность и производительность труда работающего персонала.

Если предприятие решает прибегнуть к набору из вне, в этом случае публикуется объявление в СМИ. В городе Тайга в основном публикуются объявления о приеме на работу в местной информационной газете.



Рис.3 Размещение объявлений в местной газете Информ–Тайга

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий для выявления наиболее подходящих претендентов на вакантную должность.

Отбор кандидатов на вакантное место осуществляет согласно числу заполненных анкет. После изучения анкет проводится собеседование.

Система подбора персонала на предприятии депо имеет множество недостатков:

1. Отдел кадров в данной организации состоит из начальника управления кадрами и трудовыми отношениями и менеджера по персоналу. Вся текущая работа, связанная с управлением персоналом полностью лежит на специалистах, связанных с работой персонала. Начальник отдела кадров занимается общими вопросами и осуществляет связи со всеми

уполномоченными лицами участков и подразделений депо. Согласно общепринятым нормам один менеджер должен осуществлять работу с 75 людьми, если в депо численность персонала в депо составляет 252 человека то, менеджеров должно быть $252/75=3$ человека.

2. Отбор персонала включает такой важный этап, как определение профессиональной пригодности кандидатов

3. Стандартная анкета состоит из перечня 50 вопросов и только 25 из них дает информацию о кандидате, как о работнике в целом. Следовательно, велики затраты времени на анализ данных анкет.

5. В организации отсутствует четко отведенное время на собеседование – претенденты на рабочее место могут приходить каждый день, но им приходится ждать, когда у руководителя появится свободное время.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию систем подбора персонала в АО «Вагонная ремонтная компания–1»

3.1 Организационно-экономическая часть

На основании исследований отраженных в первой и второй главе, предлагается ряд следующих мероприятий по совершенствованию деятельности объекта проектирования:

- 1) Совершенствование отбора персонала путем пересмотра анкетирования кандидатов.
- 2) Проведение профессиональной ориентации принимаемых на работу сотрудников.

Мероприятие 1

Совершенствование отбора персонала путем пересмотра анкетирования кандидатов.

Претенденты, желающие занять освободившееся вакантное место, присылают резюме либо обращаются в отдел кадров организации и заполняют предложенную им анкету.

Анкетирование удобный и эффективный метод при отборе кандидата, если оно усовершенствовано. В Вагонном ремонтном депо претендент заполняет анкету, этот метод занимает много времени, так как в опроснике содержатся 50 вопросов. Лишь половина из них содержат сведения о его профессиональных и личностных качествах, остальные вопросы имеют формальный характер (адрес, семейное положение). Поэтому возникает необходимость пересмотра перечня вопросов, входящих в анкету.

Цель данного мероприятия – пересмотр вопросов до 25. Если рассмотреть детально, то такое незначительное мероприятие принесет значительную выгоду депо. На заполнение анкеты претендент тратит около 1 часа. Если на отбор персонала отведен 1 день в неделю, то в среднем в организацию обращаются 5 человек. Таким образом, на опрос 5 человек требуется 5 часов.

Если сократить количество вопросов в анкете до 25 вопросов, то и время заполнения анкеты сократится вдвое, не 5 часов, а всего 2,5.

Мероприятие 2

Проведение профессиональной ориентации принимаемых на работу сотрудников.

Заключительным этапом подбора персонала является найм кандидата на вакантное рабочее место. После того, как найм осуществлен, и новый работник приходит в организации, начинается этап адаптации. Одни относят профессиональную ориентацию к этапу подбора персонала, другие – к этапу адаптации. Когда работник приходит в новую организацию, он попадает в незнакомую для него ситуацию и ему необходимо влиться в коллектив.

У профессиональной ориентации и адаптации персонала много общего.

Профессиональная ориентация – первоначальное знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и его персоналом. В среднем период адаптации длится до 6 месяцев. Организация заинтересована в быстрой адаптации вновь принятых сотрудников с максимальной производительностью и эффективностью в кругу коллектива. Профессиональная ориентация произойдет намного быстрее, если вновь принятому работнику оказать помощь, а именно закрепить над ним уполномоченного лица на период адаптационного периода или испытательного срока. Уполномоченное лицо, необходимо задействовать в достижении заданной цели, для этого необходимо осуществить мотивацию путем материального вознаграждения. Ориентация проводится по мере необходимости, так как эта поддержка требуется не всем вновь принятым людям.

3.2 Технологическая часть подбора персонала

На примере предприятия Вагонного ремонтного депо необходимо создать единый эффективный процесс подбора персонала.

Для начального этапа осуществления важно определить требования к кандидатам. Для этого на предприятии существуют должностные инструкции для всех профессий и должностей. В таблице 3.1. представлен перечень требований по критериям подбора персонала.

Таблица 3.1

Требования к критериям подбора персонала

Требования	Описание требований
1.Реалистичность	При завышенных требованиях низкий процент нахождения нужного кандидата.
2.Валидность	Критерии, при которых проводится подбор, должен соответствовать и к требованиям должности и к содержанию работы
3.Полнота	Успех работы в данной должности зависит от ключевых характеристик
4.Надежность	Подбор должен обеспечивать результативность кандидатов, а не его случайность
5.Необходимость и достаточность	Процесс поиска кандидатов зависит не от количества, а от его качества. Важно разглядеть квалифицированного специалиста путем его переобучения, идя его способности и умения при собеседовании.

Тема квалификационной работы «Источники подбора персонала» очень актуальна на сегодня для всех сфер деятельности, в том числе и в структуре РЖД. Основными источниками удовлетворения потребностей в персонале являются внешние и внутренние источники. Чтобы избежать ошибок многих организаций, необходимо в первую очередь обратить внимание именно на внутренние источники, которые находятся в

организации, а не искать персонал вне предприятия. Так как это и затратный для депо путь и менее эффективный. Большинство организаций предпочитают привлекать людей из других организаций, так как считают их уже высококвалифицированными специалистами, не требующих обучения и имеющие опыт работы. Предприятие вагонного депо напротив отдает предпочтение внешним источникам, а именно кадрам, находящимся на данном предприятии, так как персонал ознакомлен со структурой организации, хорошо адаптирован к условиям и видится карьерный рост.

Любая тема имеет плюсы и минусы, на предприятии так же имеются свои достоинства и недостатки. В таблице 3.2. перечислены преимущества и недостатки подбора персонала внешних и внутренних источников

Таблица 3.2

Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего подбора персонала

Преимущества	Недостатки
Внутренние источники	
1.Продвижение по карьерной лестнице	1.Смещение кандидата
2.Проявление достоинств, самооценка	2.Проблемы с коллективом «выскачка»
3.Менее затратный путь	3.нежелательные связи внутри организации
4.Мотивация работников	4.Необходимая комплексная программа развития персонала
5.Набор кандидатов только на низкооплачиваемые должности	5.Комплекс мероприятий для развития персонала (переобучение)
6.Более точная оценка кандидатов	6.При несоответствии - увольнение
Внешние источники	
1.Новичок	1.Высокая вероятность несовместимости
2.Снижение издержек на обучение	2.Моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
3. Отсутствие нежелательных связей в организации	3.Длительный период адаптации
4.Привнесение предыдущего опыта	

Существуют определенные формы, к которым прибегают кадровые службы, работающие над поиском и подбором персонала. Формы подбора персонала, используемые в Вагонном ремонтном депо Тайга можно увидеть из таблиц 3.3 и 3.4.

Таблица 3.3

Основные формы внутренних источников подбора персонала

Внутренний источник подбора персонала	Описание источника
1. Должностные уведомления и конкурсы вакансий	Работники получают уведомление обо всех должностных вакансиях, которые имеются на этот день на ежедневном планерном совещании или на стенде «Вакансии организации». Прежде чем уведомления об открывающихся вакансиях предоставлять внешним источникам, организация должна предоставить выбор внутренним источникам
2. Рекомендации от работников организации	Менее затратный способ заполнения вакансий и привлечение квалифицированных людей – оповещение о вакансиях друзьями, знакомыми и родственниками работников организации.
3. Выдвижения и переводы	Выдвижение работника на другую должность не всегда будет эффективным выполнением, так как отличие навыков не всегда гарантирует правильное выдвижение или перевод. Попробовать можно – но оправданное ли это решение?
4. Привлечение бывших работников	Самый эффективный способ, так как большая экономия времени и имеются сведения у работодателя о потенциальном работнике, его навыках, профессионализме. Преимуществом является и то, что привлечь можно сотрудника не на постоянное место работы (отсутствует свободная штатная единица), а на договорную основу, но и некоторые ушедшие на пенсию работники предприятия могут проявлять желание вернуться на работу на неполный рабочий день.
5. Привлечение бывших кандидатов	Кадровый работник имеет кадровый запас претендентов. Это информация о тех, кто ранее обращался за работой, и кто вполне может быть использован для быстрого заполнения неожиданно открывшихся вакансий.

Внешние источники персонала могут быть привлечены собственными силами или специализированными фирмами. При определении способа необходимо учитывать размер финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, и категорию требуемого специалиста. В Вагонном ремонтном депо таких источников немного, они представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Основные внешние источники подбора персонала

Внешний источник подбора	Описание источника
1. Печатные СМИ	В основном используется местная газета «Информ-Тайга»
2. Интернет	Существует специализированный сайт структуры РЖД, на котором размещены вакансии всех депо компании «ВРК-1»
3. Центр занятости населения	Слишком узкий выбор кандидатов
4. Неформальные каналы	Небольшой выбор специалистов, а скорее единственный по просьбе родственников работающих в этой организации.

Проведя анализ источников подбора персонала из внешних и внутренних источников можно сделать вывод:

1. Руководитель наблюдает за кандидатом из внутреннего источника, а именно на примере данного депо для выдвижения его или перевода на другую должность, и в течение длительного периода адекватно оценивает его потенциал. Сам кандидат видит раскрывающиеся перед ним перспективы и созданные для него мотивацию, что приведет к результативности и эффективности работы как для кандидата, так и для организации. Форм и способов на назначение должностей намного больше, чем привлечение из вне.

2. Подбор претендентов на вакантную должность из внешних источников не всегда приводит к эффективному поиску, так как затрачивается время на собеседование, происходит долгая адаптация к новым условиям, не всегда новый человек срабатывается с коллективом, что

приводит к напряженной обстановке и даже к конфликтным ситуациям. Вагонное ремонтное депо является узловой станцией, но город сам по себе не большой, это приводит к тому что с больших городов квалифицированные специалисты не приезжают, а молодые специалисты и выпускники высших учебных заведений не стремятся свою трудовую деятельность связывать с структурой РЖД.

3.3.Основные этапы отбора персонала

Отбор персонала является завершающим процессом подбора работников в соответствие с потребностями организации персоналом. Кадровая служба, а вернее начальник отдела кадров начинает самый ответственный период, процесс отбора.

Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов:

- 1.Сбор документов.
- 2.Анализ документов.
- 3.Собеседование.
- 4.Определение профессиональной пригодности.
- 5.Окончательное решение.

Самый стандартный этап отбора начинается со сбора документов. Для этого необходимо кандидату предоставить в отдел кадров резюме, в котором указаны следующие сведения:

- ФИО, возраст, семейное положение, домашний адрес, контактный телефон;
- образование;
- рабочий опыт и стаж;
- предыдущие места работы и причины увольнения;
- дополнительные сведения (навыки работы с оборудованием).

После полученных сведений о кандидате на вакантную должность проводится проверка данных изложенных в резюме, анкете или личном деле. Специалист отдела кадра наводит справки, связываясь с кадровиком

последнего места работы, и проясняет ситуацию об увольнении, отношениях с коллегами и личных качествах претендента. Устанавливается подлинность документов об образовании, в случае необходимости по согласию кандидата осуществляется проверка данных службой безопасности.

Самый ответственный момент при отборе на вакантную должность – проведение собеседования. Собеседование проводит высококвалифицированный специалист по подготовке кадров, находящийся на своей должности в данном депо более 10 лет. Целью собеседования является оценка качеств кандидата, не только личных, но и профессиональных. Специалист заранее планирует проведение собеседования, составляет план мероприятий, который содержит перечень прямых и косвенных вопросов о трудовой деятельности и ее ценностях, профессиональном опыте и образовании, мотивации. В ходе собеседования, специалист делает упор на общеобразовательный уровень, тем самым выясняя данные о повышении потенциала у претендента, о навыках совмещения профессий и стремления к карьерному росту. Если специалист по подготовке кадров уловил в ходе беседы такие навыки, как организаторские или опыт управленческих должностей, то на этом этапе важно понять, что ждет кандидат от компании и будет ли готов к переобучению.

При проверке данных увольнения с последнего места работы необходимо уточнить условия, при которых работал претендент, узнать положительные и отрицательные стороны его предыдущей деятельности и цель смены места работы. Сопоставить систему оплаты труда на претендующую вакансию и последнего места работы, выяснить ожидания кандидата материального вознаграждения на новом месте и благосостояние семьи.

В Вагонном ремонтном депо выделяют основные формы собеседования и типы интервью. Типы интервью изложены в таблице 3.5.

Типы интервью

Тип интервью	Характеристика
1. Структурированное	Стандартный набор вопросов
2. Неструктурированное	Свободная форма общения
3. Групповое	Специально подобранна группа кандидатов
4. «Один на один»	

Завершающим этапом отбора кандидатов является определение его профессиональной пригодности. В качестве дополнения к собеседованию может быть уместно тестирование или экзамен соответствия квалификации.

Для более точной оценки деловых и профессиональных качеств руководитель запрашивает от специалиста, проводившего собеседование итоги экзамена, тестирования или профессиограмму. Профессиограмма – это конечный результат исследования, содержащий список профессионально важных качеств и требований, которыми должен обладать работник для успешного (производительного и безопасного) выполнения данного вида работ (данной профессии или должности) и степени их выраженности. Для каждого вида требований и качеств, специалисты и психологи разрабатывают специальные тесты, направленные на оценку уровня их развития, а также способностей и склада ума, необходимых работнику для результативного выполнения заданий на рабочем месте.

3.3.1. Анализ результатов отбора

Перед работодателем встает выбор на решение окончательного списка кандидатов. По результатам собеседования, сдачи квалификационного экзамена, предложенной профессиограмме, делается выбор по каждому кандидату по показателям бальной оценки.

Пример системы оценок кандидатов

Оценка	Характеристика
--------	----------------

5 Отличный кандидат	Нет недостатков, может быть принят на работу
4 Хороший кандидат (выше среднего)	Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей вероятности
3 Средний кандидат	Сильные стороны перевешивают имеющиеся недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях
2 Ниже среднего	Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его приема на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах
1 Абсолютно неподходящий кандидат	Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность

Необходимо провести процедуру окончательного решения, она зависит от многих факторов: от размеров организации, укомплектованности квалифицированными специалистами, специфики вакансии.

На предприятии депо существует три процедуры принятия окончательного решения:

1. Специалист по отбору персонала осуществляет предварительный отбор кандидатов, а итоговое собеседование проводит руководитель и он принимает окончательное решение о приеме на работу.

2. Специалист по отбору персоналом проводит все этапы отбора и предоставляет руководителю список кандидатов на должность, не более трех человек и на основании предоставленной информации он принимает решение.

3. Специалист по отбору персонала проводит предварительный отбор персонала, создается специально созданная комиссия и по согласованию их выносятся решение, учитывая мнения всех членов комиссии.

После окончательного решения руководителя или членов комиссии с работников заключается трудовой договор и издается приказ о назначении его на востребованную должность.

3.3.2. Показатели эффективности процесса подбора персонала

Показателями эффективности процесса подбора персонала являются качественные и количественные характеристики.

К качественным показателям относятся:

1. Текущести кадров, особенно среди новых работников.
2. Увольнение работников, не прошедших испытательный срок.
3. Финансовые затраты на программу поиска и отбора персонала.
4. Нарушений трудовой дисциплины среди вновь устроивших работников (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте).
5. Брак, допускаемый работниками.
6. Несоблюдение правил охраны труда, что приводит к производственному травматизму.
7. Жалобы со стороны клиентов недобросовестно произведенному ремонту или ненадлежащее обслуживание.

Ошибки, допущенные при отборе, могут принести организации финансовые потери. Ошибочно подобранный персонал приведет к низкой производительности труда, из-за чего снизится качество ремонта и обслуживание. Такие промахи скажутся и на репутации организации, что в глазах клиентов, заказчиков создастся неблагоприятный имидж. Эти факты приведет к снижению заказов, отсюда следует снижение прибыли организации, а также снижение конкурентноспособности услуг.

Кроме качественных показателей эффективности работы кадровая служба по отбору новых сотрудников можно использовать формулу, которая уже была представлен во второй аналитической главе, которая имеет следующий вид:

$$K_n = \frac{R_k + P_r + O_p}{\text{Ч}}, \quad (1.2)$$

где:

K_n – качество набранных работников;

R_k – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

P_r – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

В исследуемой третьей части квалификационной работы можно сделать вывод. От кадров зависит благосостояние организации, перспективы ее развития и конечно же атмосфера внутри коллектива. Специалист по подбору персоналом, менеджер персонала, начальник отдела кадров прделывает колоссальную работу, занимаясь вопросами «человеческих ресурсов» для долгосрочных перспектив организации. Существует много новых инноваций и методов, связанных с подбором персонала. Например, появилось ноу-хау в области кадровых агенств, под названием хедхантеров (headhunter), которые «переманивают» уже работающих сотрудников из одной компании в другую по ее заказу, предлагая лучшие условия работы.

Поиск квалифицированного персонала – первое, чем предстоит заняться руководителю новой организации, а для успешного бизнеса необходимо, чтобы сотрудники были не только талантливыми в своих областях, но умели эффективно работать в команде. В действующей организации актуальна форма подбора персонала, это необходимо не только для свободных вакансий, но и наметился застой в работе или возникли перспективы расширения поля деятельности.

Качественный подбор сотрудников нацелен на увеличение прибыли организации, повышение производительности труда и перспективного долгосрочного развития.

Найм работников должен быть разработан специальной программой осуществления мероприятий, учитывая издержки, связанные с поиском кандидатом и их обучением, переобучением. Непрофессиональный подбор персонала приведет к исходному итогу, вновь начатым поискам и подбору персонала.

Виды источников подбора персонала подразделяются на 2 вида: внешний и внутренний. Внешние ресурсы необходимы, когда нет претендентов в существующей компании. Организация отдает предпочтение поиску кандидатов из внутренних человеческих ресурсов, эта форма подбора персонала менее затратна и наиболее перспективна.

Заключение

В результате проведенного исследования сформируем основные выводы.

Исходя из актуальности темы «Источники подбора персонала» исследованы основные задачи дипломной работы. Выявлено, что основными источниками подбора персонала являются внешние и внутренние факторы, состоящие из человеческих ресурсов совершенствовавшие эффективность метода подбора и отбора претендентов. Существующая проблема перспективных организаций с подбором персонала только развивает способы ее эффективности. От правильно подобранного персонала зависит успех организации, слаженность коллектива, рост производительности.

На примере исследований отбора персонала и его найма взято за основу структурное подразделение Вагонное ремонтное депо Тайга. Выявлены положительные и отрицательные стороны внешних и внутренних источников.

В первой главе проанализированы теоретические материалы, раскрывающие важнейшие функции службы управления персоналом и определяющие необходимость обеспечения предприятия кадрами. Показателями подбора персонала являются причины текучести кадров и неудовлетворенность рабочими условиями.

Необходимость грамотного подбора персонала обусловлена развитием новых предприятий и недостаточностью специалистов рабочих профессий и высококвалифицированных кадров.

Подбор персонала в настоящее время расценивается не только как первый и наиболее важный этап в системе управления персоналом, но и как комплексное понятие, состоящее из трех основных элементов: набора персонала, отбора персонала и его последующего найма.

Вторая глава квалифицированной работы посвящена системе подбора персонала структуры РЖД на примере Вагонного ремонтного депо обособленного структурного подразделения акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1».

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Организационная структура Вагонного ремонтного депо расширяет качество услуг и для этого требуется персонал. Так как предприятие относится к структуре РЖД, то к подбору персонала прилагаются усилия, состоящие из нескольких этапов: подбора, отсева, собеседования, экзаменационного тестирования и принятия окончательного решения.

2. В Вагонном ремонтном депо требуются специалисты имеющие образование не ниже средне–специального. Из пояснительной записки ясно, что издержки связанные с обучением работников оправданы, так как обучившие работники остаются в данной организации и не приходится привлекать кандидатов со стороны, так как штатное расписание укомплектовано. Все руководители в данной организации имеют высшее образование, специалисты и рабочие имеют соответствующее образование, а большинство работников повышают свой профессиональный рост за счет работодателя.

3. При положительных фактах сохранения коллектива все же наблюдается текучесть кадров, работники увольняются либо по собственному желанию (перемена места жительства), либо неудовлетворительных условий труда и оплаты за труд.

4. При подборе кадров практически не учитываются внешние источники привлечения персонала. Город Тайга с населением 26 тысяч человек и единственный источник привлечение персонала это СМИ, местная информационная газета «Информ–Тайга».

5. Отбор персонала происходит в несколько этапов, который дает положительный эффект.

В третьей главе дипломной работы обозначены основные мероприятия, направленные на совершенствование системы подбора персонала. Практика показывает, что даже в условиях кризиса и безработицы найти квалифицированного узкого специалиста в любой области – задача непростая. Были предложены следующие мероприятия:

1. Совершенствование анкетирования.
2. Внедрение процедуры профессиональной ориентации.
3. Привлечение кандидатов по рекомендациям друзей, знакомых и родственников, работающих в данной организации.
5. Собеседование напрямую с потенциальным претендентом.
6. Поиск в государственных учреждениях в центрах занятости населения.
7. Объявление в местной читаемой всей газете «Информ – Тайга».

Процесс отбора сотрудников состоит из нескольких этапов, которые необходимо пройти кандидатам на должность. На каждой стадии часть претендентов отсеивается либо отказываются от вакансии.

Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов:

1. Сбор документов.
2. Анализ документов.
3. Собеседование.
4. Определение профессиональной пригодности.
5. Окончательное решение.

Разработанные мероприятия по совершенствованию системы подбора позволяют кадровым сотрудникам повысить эффективность своей работы с персоналом. Первое мероприятие позволяет сократить время собеседования и опрос претендентов путем уменьшения вопросов в заполнении предоставленных анкет организации. Необходимость заполненных анкет важна, поскольку в ней содержатся личные характеристики претендента, и по их данным проводится отбор на следующий этап подбора персонала. Второе мероприятие направлено на проведение профессиональной пригодности

претендента. После проведенных собеседований претендент получает возможность раскрыть свои навыки и умения и на фоне других участников показать все свои достоинства и профессиональный опыт.

Подбор кадров – ключевой элемент в деятельности службы управления персоналом, от качества людей зависит эффективность деятельности организации и стабильная работа компании. Инвестирование средств в программу мероприятий по подбору персонала гарантирует формирование сильного коллектива, что выгодно и перспективно для организации. Занимаясь отбором персонала, следует с особой тщательностью подходить к выбору инструментов и методов отбора. Во многом техника отбора работников зависит от имиджа организации и бюджета, но при грамотном и творческом подходе к подбору персонала организация имеет укомплектованный штат квалифицированных специалистов.

Список используемой литературы

1. Базаров Т.Ю. Психологические грани измеряющейся организации. - М., Аспект пресс, 2007.
2. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2005. – 451 с.
3. Боровиков Ю.С., Волков Ю.В., Мочалина Т.А. Формирование и развитие кадрового резерва. Повышение качества непрерывного профессионального образования: Материалы Всерос. науч. –метод. конф. Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2005.
4. Бурносова Н.М., Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 381 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2005. – 496 с.
6. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М., 2001.
7. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. – 2006. – №12. – С. 6–8.
8. Годовой отчет ОАО «ВРК–1» за 2014 год. – Москва, - 950 с.
9. Денисов В., Филиппов А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Кадры. – 2006. – №11. – С. 16–17.
10. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Томск: Красное знамя, 2003.
11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2008.
12. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв // Кадры предприятия. 2003. №
13. Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 2007. – 298 с.
14. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: Учеб. Пособие. – М.: Дело, 2002. – 304 с.

- 15.Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2005. – 314 с.
- 16.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 378 с.
17. Кадровый резерв: конспект лекций / сост. М.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. –67 с.
- 18.Капитонов Э.А. Управление общественными отношениями: учеб.пособие / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.:Дашков и К, 2008.
19. Кибанов А.Я. , И.Б. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.. ИНФРА–М, 2010. –304 с.
- 20.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2006. – 412 с.
- 21.Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009.
- 22.Кибанов А.Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие – 3-е изд. Пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Т.А. Родкина. – М.: Изд – во «Экзамен», 2003. – 480 с.
- 23.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2006. – 303 с.
- 24.Коллективный договор ОАО «Вагонного ремонтного депо Тайга» на 2014-2016 годы, 2014. – 33с.
- 25.Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2005. – 114 с.
- 26.Кричевский Р.А. Если вы руководитель. – М.: Проспект, 2005. – 301 с.
- 27.Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М.: Высшая школа, 2005. – 374 с.

- 28.Лифинец А.С. Основы управления персоналом. – Иваново: Дом книг, 2004.
- 29.Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2006. – 91с.
- 30.Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 368 с.
- 31.Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 376 с.
- 32.Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 184 с.
- 33.Маринко Г.И. Управленческий менеджмент: Учеб.пос. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 381с.
- 34.Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия/ – М.: Изд. ИНФРА-М, 1999.-586 с.
- 35.Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – №6. – С. 8–12.
- 36.Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Высшая школа, 2007. – 501 с.
- 37.Мотивационный менеджмент: учебное пособие/составитель Н.А.Лукиянова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 96с.
- 38.Мотивация трудовой деятельности: учеб пособие/ под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА–М, 2010. – 413с.
- 39.Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой. – М.: Зерцало, 2007. – 198 с.
- 40.Познай себя и других: Популярные тесты. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2004. – 400 с.
- 41.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 250 с.

42. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководителя: пер. с англ. / Ф. Райхельд. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.
43. Самыгин С.И. Управление персоналом. Изд. 2-е. / С.И. Самыгин, П.П. Кошкин, В.В. Ратиев, Л.Г. Швец. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 380 с.
44. Синягин Ю.В., Новикова О.Г. Компетентностный подход в оценке управленческого персонала. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 203 с.
45. Социальное развитие предприятий: учеб. пособие / под ред. Н.А. Волгина; А.Н. Аверина. – М.: КноРус, 2006.
46. Социальные технологии работы с персоналом: конспект лекций / сост. О.И. Тюкульмина; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 77 с.
47. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2005. – 203 с.
48. Трудовой кодекс РФ. – М.: ООО «ВИТРЕМ», 2002. – 192 с.
49. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пос. / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: ИНФРА–М, 2010. - 221с.
50. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 122 с.
51. Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высш. образование сегодня. 2004. № 8. С. 26–31.
52. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М: ГроссМедиа, 2006.
53. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008.
54. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. Лафт Дж.— М.: Русская деловая литература, 1999.

55. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководителя: пер. с англ. / Ф. Райхельд. – СПб.: Питер, 2006. – 256 с.

Интернет – ресурсы:

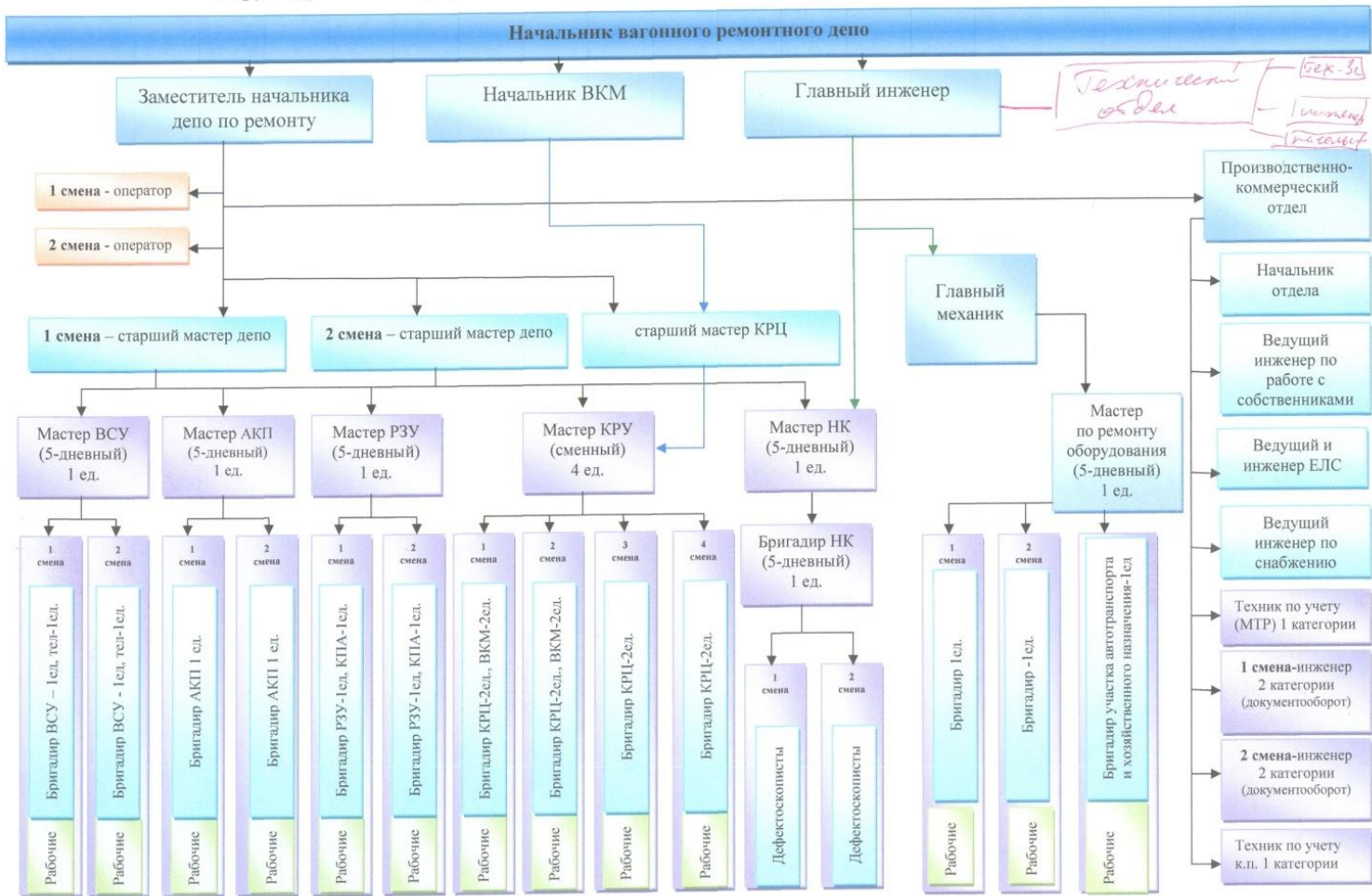
1. История нашего депо [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.remonttayga.3dn.ru, свободный.

2. Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.HR-director.ru., свободный

3. Коллективный договор открытого акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1» на 2014-2016 годы людей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.1vrk.ru, свободный.

Структура управления Вагонного ремонтного депо Тайга – обособленного структурного подразделения акционерного общества «Вагонной ремонтной компании-1»

Структурная схема управления производственным процессом в ВЧДр Тайга (с учетом ВКМ)



Приложение Б

Штатное расписание Вагонного ремонтного депо Тайга –
обособленного структурного подразделения акционерного общества

«вагонная ремонтная компания-1»

	A	B	C	D	E	F
1	Наименование структурных подразделений и должностей	Количество штатных единиц	Разряд по ТСП	Тарифный коэффициент	Должностной оклад (тарифная ставка) (руб.)	Месячный фонд заработной платы (руб.)
2	Начальник вагонного ремонтного депо	1			50264	50264
3	Главный инженер	1			45514	45514
4	Заместитель начальника депо (по ремонту)	1			43734	43734
5	Заместитель начальника депо по кадрам и социальным вопросам	1			39094	39094
6	Главный механик	1			38992	38992
7	Старший мастер вагонного депо	1			36941	36941
8	Ведущий инженер (входной и выходной контроль)	1			29038	29038
9	Ведущий экономист	1			29758	29758
10	Экономист I категории	2			25657	51314
11	Ведущий инженер по организации и нормированию труда	1			29758	29758
12	Инженер по организации и нормированию труда I категории	1			25657	25657
13	Специалист по управлению персоналом II категории	1			23190	23190
14	Инженер по подготовке кадров I категории	1			25657	25657
15	Секретарь	1			17097	17097
16	Оператор по обслуживанию и ремонту вагонов и контейнеров	2	4	1,89	82,67	27198
17	Итого:	17				513206
18	Технический отдел					
19	Начальник отдела	1			35709	35709
20	Ведущий специалист по охране труда	1			29758	29758
21	Инженер I категории	1			25657	25657
22	Технолог I категории	1			29758	29758
23	Технолог II категории	2			25657	51314
24	Итого по Техническому отделу:	6				172196
25	Производственно-коммерческий отдел					
26	Начальник отдела	1			35709	35709
27	Ведущий инженер (по прочим доходам)	1			29758	29758
28	Ведущий инженер (по ЕЛС)	1			29758	29758
29	Ведущий инженер (по снабжению)	1			27703	27703
30	Техник по учету (материально-технических ресурсов) I категории	1			22984	22984
31	Техник по учету (колесных пар) I категории	1			22984	22984

32	Итого по Производственному- коммерческому отделу:	6				168896
33	Вагонсборочный производственный участок					
34	Мастер участка производства I группы	2			29841	59682
35	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	6	2,31	101,04	33242
36	Слесарь по ремонту подвижного состава	2	5	2,12	92,73	30508
37	Слесарь по ремонту подвижного состава	6	4	1,89	82,67	81595
38	Слесарь по ремонту подвижного состава	1	3	1,63	71,30	11729
39	Электросварщик ручной сварки	5	4	1,89	82,67	67996
40	Электрогазосварщик	3	4	1,89	82,67	40798
41	Составитель поездов	2	6	2,31	101,04	33242
42	Стропальщик	2	3	1,63	71,30	23458
43	Итого по Вагонсборочному производственному участку:	25				382250
44	Производственный участок по ремонту тележек					
45	Мастер участка производства I группы	1			33245	33245
46	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	6	2,31	101,04	33242
47	Слесарь по ремонту подвижного состава	6	5	2,12	92,73	91525
48	Слесарь по ремонту подвижного состава	6	4	1,89	82,67	81595
49	Итого по Производственному участку по ремонту тележек:	15				239607
50	Ремонтно-заготовительный производственный участок					
51	Мастер участка производства I группы	1			33245	33245
52	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	7	2,50	109,35	35976
53	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	6	2,31	101,04	33242
54	Слесарь по ремонту подвижного состава	2	6	2,31	101,04	33242
55	Электросварщик на автоматических и полуавтоматических машинах	4	5	2,12	92,73	61016
56	Электросварщик ручной сварки	2	5	2,12	92,73	30508
57	Электрогазосварщик	3	5	2,12	92,73	45762
58	Электрогазосварщик	2	4	1,89	82,67	27198
59	Фрезеровщик	2	5	2,12	92,73	30508
60	Фрезеровщик	4	4	1,89	82,67	54397
61	Токарь	4	5	2,12	92,73	61016
62	Столяр	1	5	1,73	75,67	12448
63	Кузнец на молотах и прессах	2	5	2,12	92,73	30508
64	Кузнец на молотах и прессах	1	4	1,89	82,67	13599
65	Кладовщик	2	3	1,35	59,05	19427

66	Итого по Ремонтно-заготовительному производственному участку:	34				522092
67	Колесно-роликовый производственный участок и вагоноколесные					
68	Старший мастер участка производства I группы	1				36941
69	Мастер участка производства I группы	2				33245
70	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	8	6	2,31	101,04	132969
71	Слесарь по ремонту подвижного состава	18	5	2,12	92,73	274574
72	Слесарь по ремонту подвижного состава	4	4	1,89	82,67	54397
73	Токарь	7	5	2,12	92,73	106779
74	Токарь-карусельщик	4	5	2,12	92,73	61016
75	Прессовщик колесных пар	1	5	2,12	92,73	15254
76	Прессовщик колесных пар	1	4	1,89	82,67	13599
77	Оператор электронно-вычислительных и вычислительных машин	3	4	1,55	67,80	33459
78	Стропальщик	8	3	1,63	71,30	93831
79	Итого по Колесно-роликовому производственному участку и вагоноколесным мастерским:	57				889309
80	Производственный участок по ремонту автотормозного оборудования					
81	Мастер участка производства I группы	1				33245
82	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	8	2,69	117,66	38710
83	Слесарь по ремонту подвижного состава	4	6	2,31	101,04	66484
84	Слесарь по ремонту подвижного состава	12	5	2,12	92,73	183049
85	Итого по Производственному участку по ремонту автотормозного оборудования:	19				321488
86	Производственный участок по неразрушающему контролю					
87	Мастер участка производства I группы	1				33245
88	Дефектоскопист по магнитному и ультразвуковому контролю	23	6	2,31	101,04	382285
89	Дефектоскопист по магнитному и ультразвуковому контролю	2	5	2,12	92,73	30508
90	Итого по Производственному участку по неразрушающему контролю:	26				446038

91	Производственный участок по текущему ремонту вагонов					
92	Слесарь по ремонту подвижного состава	4	4	1,89	82,67	54397
93	Электрогазосварщик	2	4	1,89	82,67	27198
94	Итого по Производственному участку по текущему ремонту вагонов:	6				81595
95	Производственный участок по ремонту и обслуживанию оборудования					
96	Мастер участка производства I группы	1			33245	33245
97	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	2	7	2,50	109,35	35976
98	Слесарь-ремонтник	7	6	2,31	101,04	116348
99	Слесарь-ремонтник	5	5	2,12	92,73	76270
100	Слесарь-сантехник	1	5	1,73	75,67	12448
101	Токарь	1	6	2,31	101,04	16621
102	Электрогазосварщик	1	5	2,12	92,73	15254
103	Слесарь-инструментальщик	2	6	2,31	101,04	33242
104	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	5	6	2,31	101,04	83105
105	Электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	2	5	2,12	92,73	30508
106	Машинист крана (крановщик)(кран козловой,стреловой г/п 5т)	5	4	1,89	82,67	67996
107	Машинист крана (крановщик)(кран мостовой г/п 5т)	2	4	1,89	82,67	27198
108	Итого по Производственному участку по ремонту и обслуживанию оборудования:	34				548211
109	Участок автотранспорта и хозяйственного назначения					
110	Бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта	1	7	2,50	109,35	17988
111	Водитель автомобиля	2	6	2,31	101,04	33242
112	Машинист крана автомобильного (грузоподъемность 16-20т)	1	6	2,31	101,04	16621
113	Водитель автомобиля (ВАЗ 21120 грузоподъемность 1т)	1	5	2,12	92,73	15254
114	Тракторист	1	5	1,73	75,67	12448
115	Машинист по стирке и ремонту спецодежды	1	2	1,14	49,86	8202
116	Итого по участку автотранспорта и хозяйственного назначения:	7				103755
117	Всего по штатному расписанию:	252				4388643
118	в том числе:					
119	Руководители	18				655295
120	Специалисты	18				484046
121	Служащие	1				17097
122	Рабочие	215				3232205

ОТЧЕТ**о проверке на плагиат**

Тема ВКР: Источники подбора персонала. Сравнительный анализ достоинств и недостатков. На примере: Вагонное ремонтное депо обособленное структурное подразделение акционерного общества «Вагонная ремонтная компания–1»

Объем оригинальности – 80,3%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 19,3%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
311И13	Чертаков Андрей Владимирович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Корниенко Алла Александровна	Д. ф.н., профессор		