МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«**КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Отбор как современная технология формирования персонала организации**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.А. Четверикова

(подпись, дата)

Факультет экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс 4

Направление 38.03.01 Экономика

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.В. Слепцова

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3  
1 Теоретико-методические аспекты исследования концепций отбора

персонала  5  
1.1 Обзор основных теорий формирования персонала с помощью его отбора 5  
1.2 Методы отбора персонала 9  
1.3 Методические подходы к анализу и оценке эффективности технологий и процедур отбора персонала 12  
2 Анализ отбора персонала АО Санаторий "Золотой колос" 17  
2.1 Общая характеристика организации  17  
2.2 Анализ и оценка эффективности отбора персонала АО Санаторий

"Золотой колос" 22  
3 Пути совершенствования формирования персонала  25  
3.1 Основные направления повышения эффективности технологий отбора персонала в АО Санаторий "Золотой колос" 25  
3.2 Мероприятия по совершенствованию отбора персонала 28

Заключение 33

Список использованных источников 35

ВВЕДЕНИЕ

Качество персонала на предприятии зависит от отбора. Отбор в условиях рынка – один из наиболее важных факторов, определяющих выживание и уровень экономического положения предприятия.

Это способ, позволяющий провести честную и демократичную конкурсную процедуру, в любых условиях. Также позволяет найти наиболее подходящего работника на свободное место, с учетом его уровня квалификации, уровня образования и других факторов, которые помогут предприятию достигнуть поставленных целей.

Актуальностью является то, что рыночная экономика подразумевает, в первую очередь, высокий уровень качества персонала. Это стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность проводимого отбора гарантирует качество людских ресурсов, в котором во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Отбор обеспечит, не только, режим нормального функционирования, но и заложит фундамент будущего успеха предприятия.

Целью курсовой работы является рассмотрение отбора, как современной технологии формирования персонала организации.

Для достижения цели, необходимо решение ряда задач:

1.Обзор основных теорий формирования персонала с помощью его отбора.

2.Рассмотрение методов отбора персонала.

3.Раскрытие методических подходов к анализу и оценке эффективности технологий и процедур отбора персонала.

4.Описать общую характеристику санатория

5.Провести анализ и оценка эффективности отбора персонала санатория.

6.Основные направления повышения эффективности технологий отбора персонала в санатории.

7.Предложить мероприятия по совершенствованию отбора персонала.

Объектом исследования в данной курсовой работе является отбор, как современная технология формирования персонала организации.

Предметом исследования являются особенности системы отбора персонала в санатории

Курсовая работа состоит из трёх глав. Первая глава – теоретико-методологическая, посвящена раскрытию сущности отбора персонала, а также обзору основных теорий формирования персонала. В этой главе, также рассмотрены методы отбора персонала и методический подход к анализу и оценке эффективности технологий и процедур отбора персонала.

Во второй главе – аналитически-расчетная, на примере санатория, по которому делается общая характеристика, также анализ и оценка эффективности отбора персонала санатория.

Третья глава посвящена мероприятиям по совершенствованию отбора персонала.

При написании работы исследованы труды отечественных авторов (Авдеев В.В., Волкова К.А.и др.), материалы периодических изданий, а также источники сети интернет.

1 Теоретико-методические аспекты исследования концепций отбора персонала

1.1 Обзор основных теорий формирования персонала с помощью его отбора 

Сегодня ценность «человеческих ресурсов» признается всеми. Но так было не всегда. Формирование целостной системы поиска и отбора персонала имеет долгую и сложную историю.

Развитие теорий управления персоналом (человечес­кими ресурсами) шло под влиянием различных школ управления. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. По мере развития теории становятся все более гуманными. В настоящее время различают три группы теорий:

**-** классические теории (получили развитие в период с 1880 по 1930 гг. Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор,

А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.).

Теоретической основой этого подхода явилась школа «научного управления», основоположником которой считается Фредерик Уинстон Тейлор. Он считал, что, труд – это индивиду­альная деятельность, а работники – средство достижения организа­ционных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным.

Поэтому идет формирование системы управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего вре­мени. Кадровые службы выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.

- тео­рии человеческих отношений (стали приме­нять с начала 1930-х годов. К представителям теорий чело­веческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.).

В те же 20-30-е годы американский ученый Э. Мейо выдвигает концепцию «человеческих отношений». Он утверждает, что производительность труда зависит не только от методов организации производ­ства, но и от отношения управляющих к исполнителям, работникам, то есть от человеческого, а не механического фактора. Однако, эта теория не могла подкрепить свои рекомендации аргументами прибыльности. Нередко рекомен­дации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой дея­тельности работников.

- теории человеческих ресурсов (являют­ся современными. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг,

Д. МакГрегор и др.).

С 50-60-х гг., когда технократический подход в управлении ус­тупает свои позиции, на смену концепции управления кадрами при­ходит новая концепция управления персоналом. В данной концепции че­ловек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. В этих услови­ях система управления персоналом охватывает широкий круг управ­ленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работни­ков в управление предприятием, разработку системы стимулирова­ния производительного и творческого труда.

В 60-е годы МакГрегор, не отвергая, подвергает критике ос­новные положения теории «научного управления». Он утверждал, что детальные процедуры и правила и всепроникаю­щее разделение труда, концентрация принятия решений в одних руках (на верхних этажах) организации убивают творчество, огра­ничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, а также создают противостояние между рабочими и их руководите­лями, что отрицательно сказывается на производительности.

Впервые попытка практически реализовать главные идеи метода комплексного подбора применительно к отбору кандидатов в офицерскую школу была осуществлена в Германии еще в 1915 г. И. Б. Риффертом.

Но кардинальные изменения в системе отбора персонала стали возможны только к 20-м годам двадцатого века. В эти годы широко распространяется учение Тейлора о научной организации труда. В сфере кадровой политики Тейлор особое внимание уделял созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой должности. Наиболее развитые державы (США, Германия, Франция и т. д.) использовали систему Тейлора, а также активно разрабатывали свои собственные системы отбора кадров.

В прошлом, отбор персонала на Западе, (на многих предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Руководитель беседовал с желающими и принимал решение о приеме на работу. Однако, начиная с 60-х годов XX века, создавались различные методы и формы этой процедуры, повышалась ее эффективность, и она освобождалась от субъективных оценок.

Современный этап. Переломным моментом в работе кадровых служб - перенос опыта отбора кадров из промышленности во все сферы экономики - можно считать создание в конце 1950-х - начале 1960-х гг. «теории качеств» (первоначально разрабатывалась для управленцев). Представители этого направления шли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т.д. В разных исследованиях фигурировало множество качеств, необходимых, с точки зрения исследователей, для успешного выполнения управленческих функций.

«Теория качеств» представляла собой первую попытку решения проблемы индивидуального различия людей в целях их отбора для управляющей работы. Она носила утопический характер и не могла служить основой в процессе профессионального отбора управляющих. Несмотря на это, теория послужила отправным толчком для создания последующих, гораздо более эффективных, систем отбора персонала.

Весь период становления системы подбора кадров можно условно разделить на три основные этапы:

- донаучный;

- классический;

- современный.

Донаучный этап начинается еще 4–5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке (Шумера, Египет, Аркада).

Наивысшие достижения донаучного этапа приходятся на период рассвета Др. Греции. В ту пору профессионализм ремесленников, мореплавателей, воинов достиг невиданных высот. Поэтому требования к профотбору резко ужесточились и усложнились. Этому в значительной мере способствовали труды древнегреческих мыслителей (Аристотель, Платон и т.д.), которые впервые в истории попытались систематизировать критерии и качества, необходимые для того или иного рода деятельности. В средние века известно также не мало примеров применения различных способов поиска и отбора кадров, но все это были лишь попытки создать целостную систему отбора персонала. В донаучный период сформировались отдельные элементы, части этой системы, но более-менее законченную целостность она обрела позже.

Начало классическому этапу положила великая индустриальная революция XVIII – ХIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Замена малопроизводительного ручного труда властью пара и машин повлекла за собой изменения условий работы, общественных форм разделения труда и т.д. Новый тип служащего, босс, руководитель, который теперь не обязательно является собственником, как это было в прошлом, становится могучим посредником в новой фабричной системе. Со всеми этими изменениями растет разрыв между рабочими и собственниками, хозяевами. Возникла острая необходимость в отдельной структуре организации, которая могла бы стать связующим звеном между противоборствующими сторонами.

Современный этап. Переломным моментом в работе кадровых служб - перенос опыта отбора кадров из промышленности во все сферы экономики - можно считать создание в конце 1950-х – начале 1960-х гг. «теории качеств» (первоначально разрабатывалась для управленцев).

В настоящее время большая часть современных и эффективных систем поиска и отбора (оценка, аттестация) персонала разрабатываются и применяются специализированными фирмами: кадровыми центрами и рекрутинговыми агентствами (и это справедливо не только для России, но и для всего мира).

1.2 Методы отбора персонала

Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами.

Собеседование могут происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной.

В ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующее: какие личностные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения работы; с помощью, каких вопросов можно извлечь необходимую информацию; кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров – один или несколько человек, в какой форме проводится собеседование.

Лица, проводящие собеседование, должны уметь формулировать вопросы в соответствии с целями беседы, правильно их ставить; приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам; доброжелательно слушать, предоставляя возможность демонстрировать себя собеседником, резюмировать, принимать правильные решения; сохранять в тайне полученные сведения; быть представительным, аккуратно и со вкусом одетым.

При проведении кадрового собеседования необходимо создать комфортные условия для беседы.

Интервьюер должен знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, должен уметь дать исчерпывающие ответы на вопросы претендента.  
Необходимо предварительно определить общий характер беседы (формальный, неформальный). Интервьюер должен создать непринужденную обстановку с целью, чтобы претендент больше говорил сам.

Следует придерживаться следующих правил: не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть; не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел; проявлять дружелюбие, чаще упоминать имя претендента; не показывать своего отношения к его личным документам; обстоятельно отвечать на его вопросы; не спешить давать авансов на будущее; скрывать свое настроение; изучать или угадывать психологическое состояние; научится отказывать; соблюдать требования трудового законодательства.

На данном этапе выясняется образование претендента, производится оценка его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора, на которой производится заполнение бланка заявления и анкеты.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок; круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о продолжительности отработанного времени у последнего работодателя, продолжительности пропусков по причине болезни и т. д. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе. Эти данные перепроверяются и уточняются, а в дальнейшем становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с претендентом. В анкете заполняются данные о недостатках здоровья.

Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными. В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы; устойчивость внимания; аккуратность; умение быстро ориентироваться; усидчивость; исполнительность; личные склонности; общие способности; пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте; профессионализм; наличие интереса к предстоящей работе; уровень умственных способностей; склонность к обучению; интересы; тип личности; память; коммуникабельность; лидерские задатки и другие характеристики

Преимущество данного метода отбора заключается в оценке состояния кандидата в настоящий период, а основной недостаток связан с высокими издержками и тем, что тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Надежность общих тестов, как показала практика, составляет менее 50%.

Анализируя ранее перечисленные методы отбора персонала, можно сделать вывод, что при организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов.

1.3 Методические подходы к анализу и оценке эффективности технологий и процедур отбора персонала 

Технология управления человеческими ресурсами предполагает выполнение следующих функций: организацию найма, профотбора, приема персонала, оценку его деловых качеств, профориентацию и адаптацию, профессиональное обучение, повышение квалификации, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития и другие.

При реализации практически всех перечисленных функций используются данные профессионального тестирования.

Службе управления персоналом нужно руководствоваться определенными принципами, среди которых важнейшими следует считать:

- положения научной обоснованности,

- динамичности,

- активности,

- соответствия,

- сменяемости.

Научная обоснованность – один из наиболее важных принципов, от реализации которого зависит эффективность профессионального отбора. Обоснование системы профотбора начинается с получения доказательств его целесообразности. Затем обосновываются те профессиональные требования, которые данная специальность предъявляет к работающим. С этой целью с помощью ряда методических приемов составляется профессиональная программа специальности. На следующем этапе осуществляются обоснование и разработка комплекса конкретных методик. Комплексность отбора означает всестороннее изучение и оценку профессионально важных качеств каждого кандидата для наиболее правильного решения вопроса о его пригодности к обучению и последующей профессиональной деятельности по избранной специальности. Для оценки профессиональной пригодности кандидата используется комплекс методик, которые позволяют охарактеризовать некоторую совокупность свойств личности. Оценка результатов психологического обследования дополняется сведениями о состоянии здоровья и физического развития, материалами, характеризующими морально нравственные качества, уровень знаний, умений и навыков кандидата. Таким подходом достигается всесторонняя оценка личности человека.

Говоря о принципе динамичности профотбора, иногда употребляют понятия пролонгированного отбора. Использование этого принципа предусматривает рациональную последовательность и повторность обследований кандидатов, что обеспечивает нарастающее накопление информации или получение новых сведений о свойствах, способностях и возможностях человека в процессе обучения или профессиональной деятельности.

Принцип активности профотбора предусматривает возможность расширения контингента отбираемых лиц за счет выявления дополнительных психофизиологических ресурсов человека, например, за счет совершенствования рабочих мест, рационализации ряда рабочих операций, улучшения режима деятельности, рабочей среды, системы подготовки кадров и др.

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

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Отбор персонала представляет собой процедуру оценки и выбора из числа привлеченных кандидатов наиболее подходящих и соответствующих требованиям вакантной должности.

В каждой организации процедура отбора персонала и последующего приема и оформления на работу определяется в зависимости от целого ряда факторов и, как правило, регламентируется внутренним Положением (порядком, регламентом) о приеме персонала.

**Традиционная процедура отбора персонала включает следующие этапы:**

1. Заочное знакомство с кандидатом (предварительное изучение резюме).

2. Оформление анкетных данных.

3. Анализ рекомендаций и опыта работы.

4. Собеседование (оценочное интервью).

5. Оценка профессиональной пригодности (испытания).

6. Принятие решения о приеме на работу.

**Этап 1. Заочное знакомство с кандидатом.** Предполагает предварительное изучение информации о кандидатах (резюме, анкет и т.п.), поступившей в организацию. Основная задача этапа – проверить соответствие кандидата формальным требованиям вакантной должности (например, образование, стаж работы, возраст и т.д.). Осуществляют изучение информации о кандидатах специалисты службы управления персоналом. За основу берутся ранее разработанные требования к конкретным должностям. Как показывает практика, на данном этапе «отсеиваются» более 50% кандидатов.

**Этап 2. Оформление анкетных данных**. Кандидаты, прошедшие предварительный отбор, приглашаются в службу управления персоналом организации для заполнения более подробной формы анкеты (личного листка по учету кадров, автобиографии и т.п.). Также кандидатами предоставляются копии документов об образовании, подтверждающие уровень квалификации кандидатов и другие необходимые документы (например, для руководителей и высококвалифицированных специалистов – рекомендации, характеристики и др.). В рамках данного этапа кандидаты, как правило, проходят первичное собеседование со специалистом службы управления персоналом организации.

**Этап 3. Анализ рекомендаций и опыта работы**. На этом этапе тщательно изучается опыт работы каждого кандидата, и формулируются вопросы для последующего собеседования. Эта работа проводится специалистами службы управления персоналом с привлечением руководителей соответствующих структурных подразделений. При отборе кандидатов на руководящие должности, а также должности высококвалифицированных специалистов тщательно анализируются и представленные ими рекомендации с предыдущих мест работы. Рекомендации могут быть запрошены и получены как в устной, так и в письменной форме.

**Этап 4. Собеседование (оценочное интервью).** Один из важнейших этапов и наиболее распространенный метод отбора персонала. Собеседование позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в той последовательности, в которой это необходимо. Оно дает возможность судить о характере, эрудиции кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением лица, реакциями и т.д.

**Этап 5. Оценка профессиональной пригодности (испытания).** Один из важнейших этапов в процедуре отбора персонала. Особенно при отборе кандидатов на руководящие должности и должности специалистов высокой квалификации. Проводится специалистами службы управления персоналом организации или в специальных оценочных центрах (например, при кадровых агентствах).

**Этап 6. Принятие решения о приеме на работу**. В заключение процедуры отбора группа экспертов (руководитель структурного подразделения, специалисты службы управления персоналом, представитель руководства) тщательно анализирует результаты оценок кандидатов и определяет наилучшего из них, наиболее соответствующего требованиям вакантной должности. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в зависимости от уровня должности принимает руководитель организации или его заместитель по работе с персоналом по представлению службы управления персоналом или руководителя структурного подразделения. В случае принятия положительного решения, служба управления персоналом осуществляет оформление приема на работу нового сотрудника. Оформление приема на работу в каждой организации осуществляется в строгом соответствии с нормами и требованиями трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ устанавливает обязательное заключение письменного трудового договора с каждым принимаемым на работу.

Трудовые договоры могут заключаться на неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор) (ст. 58 ТК РФ). При оформлении трудового договора важно уточнять дату подписания трудового договора, дату вступления трудового договора в силу, а также дату и время выхода на работу, так как они могут не совпадать и порой возникают проблемы с определением конкретной даты, например, даты выхода на работу.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) руководителя организации (его заместителя по работе с персоналом), изданным на основании заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ).

Кандидаты, которым было отказано в приеме на работу и заключении трудового договора, имеют право (ст. 64 ТК РФ) потребовать от организации сообщить им причину отказа. В этом случае служба управления персоналом организации обязана сообщить кандидатам причину отказа в письменной форме.

2 Анализ отбора персонала АО Санаторий "Золотой колос"

2.1 Общая характеристика АО Санаторий "Золотой колос"

Санаторий «Золотой колос» - это лечебно-оздоровительный комплекс, который сочетает в себе накопленный более чем за 70 лет работы опыт в лечении и оздоровлении и современные технологии и оборудование.

Медицинский центр санатория специализируется на лечении заболеваний:

- сердечно-сосудистой системы;

- нервной системы;

- опорно-двигательного аппарата;

- бронхолёгочной системы;

- желудочно-кишечного тракта;

- гинекологии и урологии.

Месторасположение санатория — центральная часть города-курорта Сочи, в сочетании с близостью моря, делает привлекательным отдых не только летом, но и в межсезонье. Сад-музей «Дерево дружбы», Центральный стадион имени Славы Метревели, Дендрарий, Цирк, Зимний театр, а также многие рестораны и ночные клубы расположены в непосредственной близости от санатория.

В настоящее время санаторий находятся в стадии активного развития, направленного на улучшение сервиса, качества предоставляемых услуг и уровня лечения.

Санаторий «Золотой колос» является единственным санаторием республики Татарстан в г. Сочи.

Он был основан в 1935 году и входит в число старейших здравниц округа, имея огромный опыт предоставления санаторно-курортных услуг.

Сегодня санаторий представляет собой современный круглогодичный оздоровительный комплекс с широким спектром услуг и развлечений. В пешей доступности находятся знаменитые достопримечательности города: Центральный стадион, Дендрарий, Цирк, Зимний театр. Комфортные номера обустроены в трех спальных корпусах и нескольких отдельно стоящих коттеджах. Всего в здравнице 300 номеров восьми различных категорий.

Они оснащены современной техникой и добротной мебелью, в каждом есть беспроводной Интернет и сейф для хранения ценных вещей. Потрясающий вид на морской пейзаж и центр курорта оставляет незабываемые впечатления у гостей. Мелкогалечный пляж здравницы находится всего в 10 минутах ходьбы от корпусов. Он обустроен всеми необходимыми для комфортного отдыха удобствами. На территории санатория расположены открытые спортплощадки, крытый спортзал, сауна, бассейн, столы для бильярда и тенниса, кинозал, детская площадка, салон красоты, охраняемая парковка, экскурсионное бюро. Для нужд корпоративных клиентов в здравнице имеются два вместительных конференц-зала с необходимым техническим оснащением.

Вид деятельности Предприятия – здравоохранение. Предприятие создано для лечения и оздоровления с применением терапевтических и хирургических методов лечения, использование природных лечебных факторов в комплексе с физиотерапией, лечебной физкультурой, диетическим питанием и другими методами. Предоставляет туристическо-экскурсионные и другие услуги для отдыха.

Предприятие осуществляет свою деятельность как государственное унитарное коммерческое предприятие, которое входит в сферу управления России.

Предприятие предоставляет разнообразный ассортимент услуг санаторно-курортного лечения и оздоровления. Осуществляет лечение заболеваний органов пищеварения (гастрит, язвенная болезнь желудка и 12-перстной кишки, колит, энтероколит, холецистит); обмена веществ и эндокринной системы (сахарный диабет в стадии компенсации, мочекислый диатез); заболевания костно-мышечной системы, последствия травм костей, суставов; заболевания и последствия травм центральной и периферической нервной системы; оперативные методы лечения заболеваний и травм костей, суставов, позвоночника, артрозы, артриты, болезнь Бехтерева, подагра, ДЦП, урологические заболевания; гинекологические заболевания, бесплодие, сексуальные расстройства и др.

Предприятие состоит из основных элементов организационной структуры таких, которые указаны на рис.1.

Во главе организационной структуры санатория находится главный врач. В его подчинении находятся все отделы и службы на предприятии. Главный врач делегирует часть своих полномочий своим заместителям.

Рассмотрим организационную структуру АО Санаторий «Золотой колос»

По приведенной схеме организационной структуры АО Санаторий «Золотой колос», можно сделать вывод, что на предприятии действует вертикальная система управления, основанная на отношениях подчинения. Так же, между структурными элементами существует линейная связь, то есть связь, при которой во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Рисунок 1- Организационная структура АО Санаторий « Золотой колос»

В данной организации руководителю присущ авторитарный тип руководства, который характеризуется чрезмерной централизацией власти. Этому стилю свойственно единовластие и директивное управление. Жесткий контроль над исполнением приказания, жесткая дисциплина для подчиненных. Примерная численность и состав персонала составляет 634 человека за 2017 год (Таблица 1.1.).

Это высококвалифицированные специалисты в своей сфере деятельности (медицинские работники), а также обслуживающий персонал, обеспечивающий высокое качество предоставляемых услуг.

Таблица 1.1 - Численность и состав персонала за 2017г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Количество | | |
| 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Главный врач | 1 | 1 | 1 |
| Маркетологи | 4 | 4 | 5 |
| Юрист | 1 | 1 | 1 |
| Медицинский персонал | 258 | 255 | 256 |
| Бухгалтер | 3 | 3 | 3 |
| Рабочие | 30 | 30 | 21 |
| Обслуживающий персонал | 476 | 462 | 452 |

Предприятие предоставляет услуги всем желающим, лицам, гражданам России и других государств. То есть рынок сбыта продукции данного санатория – Россия, страны СНГ и дальнего зарубежья.

Покупателями услуг, которое предоставляет Предприятие, являются Министерство труда и социальной политики России, туристические фирмы, профсоюзные организации, частные лица (более 50%).

Ценовая политика Предприятия устанавливается в зависимости от себестоимости. Примерно, стоимость путевки составляет 2100 руб. в сутки на одного человека. Однако цена может варьироваться в зависимости от комфортности номеров («Стандартный номер», «Люкс», «Полулюкс»), а также в зависимости от сезонной реализации путевок.

2.2 Анализ и оценка эффективности отбора персонала АО Санаторий «Золотой колос»

Для того чтобы выбрать наиболее подходящего работника для данной должности, необходимо провести анализ рабочего места.

Цель: выявить, какими психологическим требованиям должен соответствовать кандидат и составить портрет идеального сотрудника, характеристики которого полностью соответствуют требованиям рабочего места, и отобрать такого претендента, который будет трудиться с максимальной отдачей и чувствовать себя комфортно на данной работе.

После анализа рабочего места и набора претендентов осуществляется отбор будущих работников. Отбор - это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

Критерии отбора персонала в АО Санаторий «Золотой колос»:

1 Образование (не ниже среднего).

2 Специальная подготовка (наличие удостоверение частного охранника

3 Коммуникативность, активность, умение строить отношения с людьми.

4 Психологическая уравновешенность.

5 Умение принимать решения в экстремальных ситуациях.

6 Опыт (работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника; одним из способов измерения опыта работы является установление рейтинга трудового стажа).

7 Физические, медицинские характеристики (для АО Санаторий «Золотой колос» обязательно наличие справки 086 установленного образца, подтверждающая годность лица к деятельности).

8 Наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих работ.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов. Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям к будущим сотрудникам.

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом, чем и пользуется АО Санаторий «Золотой колос»

Приглашение обычно делается предварительно по телефону, но обязательно подтверждается письменно.

Результаты ознакомительного собеседования позволяют АО Санаторий «Золотой колос» отсеять сразу же до 80 - 90% кандидатов. А для оставшихся выбирают наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени часть заявителей отсеивается, или же они сами отказываются, принимая другие предложения:

- предварительная беседа по отбору, на основе которой происходит отсев кандидатов;

- заполнение бланка заявления. Анкетирование;

- беседа по найму. Такое собеседование позволит выявить некоторые особенности личности претендента;

- тесты по найму. Претендентам предлагают пройти тесты на профессиональную пригодность и психологические тесты;

- проверка рекомендаций и обязательств перед другими фирмами;

- медицинский осмотр;

- принятие решения.

Для оценки эффективности, следует также определить уровень текучести кадров, путем:

Кт=Ку/Чср\*100 (1)

где: - Кт – коэффициент текучести;

- Ку – количество уволенных сотрудников;

- Чср – среднесписочная численность.

Число работников за 2016 год, всего: 651 сотрудников. Число работников (общее) за 2017 год: 634 сотрудника. Из этого следует, что:

Таблица 2 - Уровень текучести кадров АО Санаторий «Золотой колос»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| Ку (в т.ч. по собственному и уволенных за нарушения) | 44 человека | 17 человека | 18 человек |
| Чср | 65 человек | 63 человека | 62 человека |
| Кт (%) | 0,67% | 0,26% | 0,29% |

В 2015 году показатель текучести высокий из–за нестабильной ситуации в стране. 2016 год показывает, что ситуация нормализовалась, и коэффициент текучести составляет 0,26%. В 2017 году, число уволенных составляет 18 человек, из них: 2 врача, 15 медсестер, 1 из обслуживающего персонала.

Итак, уровень текучести составляет 0,29%, считается нормальным уровнем из-за специфики работы и его сезонности. Для обеспечения должного уровня обслуживания, диагностирования, требуется высококвалифицирован-

ный персонал.

Глава 3 Пути совершенствования формирования персонала

3.1 Основные направления повышения эффективности технологий отбора

персонала в АО Санаторий «Золотой колос»

Результаты ознакомительного собеседования позволяют АО Санаторий «Золотой колос» отсеять сразу же до 80 - 90% кандидатов. А для оставшихся выбирают наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Для создания подходящего климата для мотивации руководству необходимо:

- обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;

- устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;

- давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности предприятия на основе регулярной обратной связи.

Более важным является правильное обучение тех работников, которые поступили для выполнения определенных им рабочих функций. Каждый работник в процессе жизнедеятельности развивается как личность. Развитие работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию путем официальной ориентации и представления его коллективу.

При найме сотрудников с ними заключается контракт сроком на один год с возможностью автоматической пролонгации при условии добросовестного выполнения условий, оговоренных в контракте. Руководство предприятия вправе досрочно расторгнуть в одностороннем порядке контракт с сотрудником при систематическом невыполнении сотрудником условий контракта.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику.

Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

При прохождении соискателем первичного отбора заполняется анкета.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции.

Но работа по отбору не так уж и идеальна, как хотелось бы. Есть и свои пока что существующие минусы. Например, такие как:

1. Для того чтобы кандидат чувствовал себя комфортно и расслабленно необходимо проводить хотя бы первое собеседование без присутствия в кабинете других сотрудников фирмы. Некоторые люди не станут полностью раскрываться на людях, а только если они чувствуют, что могут доверять сотруднику.

2. В санатории также не принято извещать кандидатов о результатах собеседований, если только кандидат сам не интересуется этим. Сейчас прорабатывается такая система, при которой извещение об отказе психологически не была бы излишне правдивой или жесткой.

3. Практически всегда заключительное собеседование проводится в не рабочее время: с 19-00 до 20-00. Это связано с сильной загруженностью генерального директора и у него только это время остается свободным. Но многие претенденты интерпретируют это по-своему. Случается, и так, что хороший кандидат отказывается от работы уже на финишной прямой. Пока этот вопрос остается открытым.

На мой взгляд необходимо все же выделить хотя бы небольшое пространство для проведения первого интервью с глазу на глаз. Если нет возможности выделить отдельный кабинет, то можно поставить хотя бы стеклянную перегородку в кабинете службы персонала.

Это дало бы кандидату возможность более глубоко раскрыть свои личные качества.

Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени часть заявителей отсеивается, или же они сами отказываются, принимая другие предложения:

1. Предварительная беседа по отбору, на основе которой происходит отсев кандидатов, явно неподходящих по документальным и личностным основаниям.

2. Заполнение бланка заявления. Анкетирование. Претенденты, прошедшие первый этап, должны заполнить анкету, данные которой анализируются как сотрудником службы персонала, так и специалистом службы кадровой безопасности. Анализ анкетных данных позволяет выявить не только соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей, но и некоторые психологические особенности претендента.

3. Беседа по найму. Такое собеседование позволит выявить некоторые особенности личности претендента (коммуникабельность, конфликтность и т.д.).

4. Тесты по найму. Претендентам предлагают пройти тесты на профессиональную пригодность и психологические тесты. Благодаря тестированию определяются морально-этические качества кандидата, устойчивость психики, умение хранить секреты, выявляются его слабости и возможные преступные наклонности.

5. Проверка рекомендаций и обязательств перед другими фирмами. Наведение справок у руководителя по предыдущей работе и у других лиц, хорошо знающих претендента. На этом этапе проверяется достоверность данных, заявленных претендентом, или выявляются те сведения, о которых устраивающийся на работу человек предпочел по каким-либо причинам умолчать. Проверка отзывов и рекомендаций. Для более полного ознакомления с личностью кандидата можно также воспользоваться услугами органов внутренних дел (узнать о наличии/отсутствии судимости кандидата и о лицах, находящихся в розыске).

6. Медицинский осмотр (проверка наличия справки формы 086 и ее подлинности)

7. Принятие решения (сопоставление всех ступеней и вынесение решения относительно принятия сотрудника на работу).

3.2 Мероприятия по совершенствованию отбора персонала

Для улучшения техники отбора персонала можно предложить тесты специальных возможностей:

1. Физические способности

Существует несколько рекомендованных к использованию тестов, но организации часто просто сами проводят анализ содержания работы, после чего составляется тест, на основе которого можно бегло убедиться, что каждый претендент сможет физически справиться с этой работой. Такие тесты могут принимать различные формы. Наиболее целесообразно применять при отборе на должности, не требующие определенной квалификации, но предполагающие использование ручного труда. Применение этих тестов тесно связано с предварительным испытанием претендентов, когда в качестве составной части процедуры отбора каждому кандидату, прошедшему первоначальный отбор, предлагается действительно поработать на рабочем месте, на которое он претендует.

1. Умственные способности

Тесты умственных способностей распадаются на три категории: тесты на грамотность, тесты на оперирование числами и тесты умственного развития.

Использование личностных тестов, например, может основываться на убеждении, что в первую очередь личностные характеристики исполнителя определяют успешное выполнение работы. Предполагается, что сотрудник с достаточно высоким интеллектуальным уровнем способен быстрее выполнять новую работу и лучше адаптироваться к рабочему окружению. Но, конечно же, интеллектуальный уровень – не единственный фактор, влияющий на успешное выполнение работы: очень важны навыки межличностного общения, социального взаимодействия, коммуникативные и так называемые навыки дипломатического поведения. Более того, изолированное использование тестов умственного развития при отборе персонала малоэффективно. Процедуры найма и отбора персонала имеют своей целью не только поиск наилучших кандидатов, но и представление кандидатам информации об организации, а также используются для обсуждения с кандидатами условий работы и принятия решения о том, сможет ли кандидат «вписаться» в сложившуюся культуру организации.

1. Имитационные тесты

Имитационные тесты – этот тесты, разработанные для моделирования реальных условий работы. Претенденты, которые успешнее других справляются с таким тестом, принимаются на работу на основании предположения, что он так же успешно будет действовать в реальных рабочих условиях.

Несколько видов имитационных тестов для управленческих должностей:

- Канцелярская работа – претенденту предлагается, выступая в роли исполнителя предлагаемой ему работы, рассортировать письма, служебные записки и другую документацию;

- Групповые задания по решению проблем;

- Публичные выступления на заданные темы;

- Ролевые игры;

- Написания отчетов.

Анализируя трудовой потенциал, следует отметить следующее:

- за прошедший год, численный состав организации уменьшился, что свидетельствует о сужении деятельности, осуществлении пассивной политики найма рабочих специальностей.

- образовательный уровень сотрудников предприятия в среднем является достаточно высоким, поскольку практически все работники предприятия имеют либо техническое, либо высшее;

- персонал организации преимущественно представлен работниками-женщинами, что обусловлено спецификой деятельности учреждения.

Отсутствие в АО Санаторий «Золотой колос» документов, регламентирующих процедуру подбора, свидетельствует о том, что основные принципы поиска и отбора сотрудников не носят системный характер, а значит, не позволяют обеспечить подбор сотрудников, в полной мере соответствующий требованиям организации.

Для совершенствования системы подбора персонала можно предложить следующие мероприятия:

1. Выработка единого стандарта подбора.

Здесь имеется ввиду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в организации. Это - не портрет «идеального кандидата вообще», а именно - подходящего для данной конкретной компании, с её реальной корпоративной культурой.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей

Данное мероприятие включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересовано предприятие на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто, лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

Итак, совершенствуя систему подбора кадров, необходимо разработать также мероприятия и по совершенствованию системы дальнейшей адаптации нового сотрудника.

Для устранения имеющихся недостатков в процессе отбора персонала в АО Санаторий «Золотой колос» были разработаны следующие проектные мероприятия:

- введение новых критерий, предъявляемые к должности;

- усовершенствование анкеты, которая будет способствовать выявлению соискателей, наиболее подходящих по предъявляемым критериям к вакантной должности.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах. А также об опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте;

- определение и использование в процедуре отбора тесты, направленные на выявление личностных качеств кандидата, которые необходимо иметь кандидату в соответствии с выделенными критериями отбора.

- введение новой единицы системы управления персоналом требует значительных средств на поиск, отбор, адаптацию, передачу обязанностей на нового сотрудника.

Выявленные проблемы можно решить с помощью следующих мероприятий:

1) улучшение коммуникаций в организации, чёткое распределение полномочий и ответственности;

2) широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных для предприятия и отрасли работников;

3) совершенствование системы разработки критериев подбора: комплексный анализ требований и инструментов оценки кандидатов;

4) оптимизация ресурсов при подборе персонала;

5) развитие системы наставничества или попечительства для новых сотрудников;

6) повышение уровня квалификации сотрудников, осуществляющих подбор персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор персонала – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту.

В курсовой работе была раскрыта цель, через поставленные задачи:

Благодаря основным теориям становления отбора, как неотъемлемой части управления персоналом стало понятно, что потребовалось много времени, чтобы понять, что человек является неотъемлемой, даже главной частью в системе управления.

Анализируя ранее перечисленные методы отбора персонала, можно сделать вывод, что при организации проведения отбора кадров необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов.

**Процедура отбора персонала включает следующие этапы:**

- заочное знакомство с кандидатом;

- оформление анкетных данных;

- анализ рекомендаций и опыта работы;

- собеседование (оценочное интервью);

- оценка профессиональной пригодности (испытания);

- принятие решения о приеме на работу.

Предприятие осуществляет свою деятельность как государственное унитарное коммерческое предприятие, которое входит в сферу управления России.

К внутренним проблемам санатория можно отнести недостаток высококвалифицированных медицинских специалистов. Это связанно, прежде всего, с отсутствием глубоких знаний в медицине у молодых специалистов, что влечет за собой невозможность выполнения работы на должном уровне. Поэтому наблюдается большая текучесть молодых специалистов в санатории. К проблемам санатория следует отнести также колебания спроса на предлагаемый продукт. Это объясняется наличием большого многообразия конкурентов, а также влиянием сезонных факторов.

Другой проблемой на предприятии является износ материально-технической базы, которая не обновлялась несколько лет. Этот фактор оказывает значительное влияние на качество предлагаемых услуг. Поэтому предприятие в краткосрочной перспективе должно принять решение о проведении косметического ремонта номерного фонда и замене устаревшего оборудования.

Основными мероприятиями являются:

- введение новых критериев, предъявляемых к должности;

- усовершенствование анкеты, которая будет способствовать выявлению соискателей, наиболее подходящих по предъявляемым критериям к вакантной должности;

- определение и использование в процедуре отбора тесты, направленные на выявление личностных качеств кандидата, которые необходимо иметь кандидату в соответствии с выделенными критериями отбора;

- введение новой единицы системы управления персоналом требует значительных средств на поиск, отбор, адаптацию, передачу обязанностей на нового сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/ В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2003.

2. Волкова, К.А. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции/ К.А. Волкова, Ф.К. Казакова. - М.: Экономика, 2005.

3. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие/ Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М - Новосибирск: НГАЭиУ, 2005.

4. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уник. подход, обеспечивающий эффектив. работу компании/ С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2006.

5. Шекшня, С.В. Управление персоналом/ С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2006.

6. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. - М.: Интел-Синтез, 2003.

7. Ивановская, Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии/ Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. - М.: ГАУ, 2005.

8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2006.

9.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия:Учеб.практ. Пособие. 3-е изд. - М., Дело, 2007.

10. Дятлов В.А. Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов/Под ред. А.Я. Кибанова. - М., ПРИОР, 2007.

11. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд. Доп. И перераб. - М., ИНФРА-М, 2006.

12. Макарова И.К. Управление персоналом: схемы и комментарии. - М., Юриспруденция, 2006.

13. Саакян А. М, Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации. - СПб: Питер, 2001.

14. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М., 2005.

15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006.

16. [Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.11.2017)](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/). Статья 58. «Срок трудового договора».

17. [Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.11.2017)](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/). Статья 68. «Оформление приема на работу».

18. [Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.11.2017)](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/). Статья 64. «Гарантии при заключении трудового договора».

19. Гелета И.В., Калинская Е.С., Кофанов А.А. Экономика организации (предприятия): Учеб. пособие. – М.: Магистр, 2010. – С. 303

20. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 c.

21. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 c

22. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 c

23. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 455.

24. Яковенко С.Н., Смолякова Н.В. Экономический анализ: Учеб. – практ. пособие. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2017. – С. 179.

25. https://zolotoikolos.ru

26. <https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom>