

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Разработка стратегии привлечения персонала

Руководитель	_____	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		А.С. Елеонович
	подпись, дата		
Консультант	_____	канд. экон. наук доцент	Л.К. Витковская
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
	подпись, дата		

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты привлечения персонала.....	5
1.1 Привлечение персонала как функция управления персоналом	5
1.2 Особенности привлечения персонала в общественном питании	8
1.3 Стратегический подход к привлечению персонала.....	23
2 Анализ системы управления персоналом в Bellini group	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика Bellini group	29
2.2 Анализ предпосылок формирования стратегии привлечения	34
3 Стратегия привлечения персонала «Bellinigroup»	51
3.1 Цель и факторы стратегии привлечения.....	51
3.2 Предложения по формированию стратегии привлечения персонала	54
Заключение	67
Список использованных источников	69

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день сфера общественного питания классифицируется как лидирующая отрасль в сфере услуг. Это происходит потому, что у людей всё меньше времени на то что бы готовить дома, деловые встречи так же люди предпочитают проводить всё больше не в конференц-залах, а в заведениях.

Эффективность деятельности любого предприятия в сфере промышленности и смежных отраслей экономики всецело зависит от его персонала. Забота о персонале является залогом высокого качества продуктов и услуг для потребителей, их лояльности и приверженности. В условиях глобализации в широком смысле потребителями или клиентами таких организаций является все общество.

В первую очередь сотрудников в определенном количестве и соответствующем потребностям предприятия качестве необходимо привлечь, что, как известно, непросто, и ошибки обходятся дорого. На первом этапе предприятия формируют значительные финансовые затраты на наем персонала, а затем начинается борьба с текучестью кадров. Повышенная текучесть оказывает серьезное влияние на производительность труда и, как следствие, многие предприятия теряют в конкурентоспособности. Концепция «пусть попробуют, посмотрим, что получится, а если что можно уволить», как показал опыт ведущих компаний лидеров рынка - не работает.

В сфере услуг персонал, который занимается производством услуг, играет не менее важную роль, чем производимые им услуги, поэтому качественный подбор персонала является ключевой задачей управления персоналом организации. Нацеленность организации на эффективность и развитие в долгосрочной перспективе определяет необходимость разработки стратегии привлечения персонала.

Объект исследования: система управления персоналом в ресторанном холдинге «Bellini group».

Предмет исследования: Сущестующая практика привлечения персонала холдинга «Bellini group».

Цель: разработать предложения по формированию стратегии привлечения персонала холдинга «Bellini group».

Задачи:

- определить сущность функции «привлечение персонала» и выявить особенности привлечения персонала в организациях общественного питания;
- определить этапы разработки стратегии привлечения персонала;
- выявить предпосылки формирования стратегии привлечения в «Bellini group»;
- разработать предложения по привлечению персонала в «Bellini group».

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

Информационную базу составили отчетные документы «Bellini group».

Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии привлечения персонала заключается в модернизации процесса привлечения персонала в «Bellini group», что позволит значительно сократить материальные и временные затраты по эффективному подбору персонала, следовательно, оптимизировать рабочий процесс.

1 Теоретические аспекты привлечения персонала

1.1 Привлечение персонала как функция управления персоналом

Развивая социально-трудовые отношения необходимо задуматься о формировании и реализации эффективных технологий привлечения персонала, адаптированных к изменяющимся условиям рынка.

Современные технологии привлечения персонала подразумевают использование комплексного, системного, процессного подхода. Поэтому не стоит ограничивать привлечение персонала формированием привлекательного образа организации, как работодателя. Позиционируя компанию-работодателя во внешней среде, в первую очередь надо задумываться, а так ли это на самом деле. Что думают штатные сотрудники предприятия? Как на них отражаются принятые руководством решения? Приносит ли работа удовлетворение? Можно поставить знак равенства: счастливый сотрудник = эффективный бизнес. 'Удовлетворенность сотрудника работой определяется внутри самой компании, а не во внешних кругах, несмотря на то, что это также немаловажный элемент технологии привлечения персонала.

Привлечение - это не только набор и отбор сотрудников, которые ежедневно ходят на работу, и каждый раз работодатель привлекает их к труду. Поэтому в технологический процесс привлечения персонала входят инструменты материальной и нематериальной мотивации: в широком смысле это адаптация, обучение и развитие, оплата труда, развитие вовлеченности, направленности на общую цель, содействие балансу карьеры и личной жизни, безболезненные для работников мероприятия по увольнению - так называемый аутплейсмент. Работник, с которым хорошо расстались, и неважно по чьей инициативе, является индикатором привлекательности организации для потенциального персонала и работающих сотрудников. Перечисленные инструменты не предел. На основании проведения мониторинга рынка, компании-работодатели разрабатывают новые

инструменты мотивации, логично включая их в технологию привлечения персонала.

Привлечение нельзя рассматривать, как принуждение. Поскольку каждый человек в современном обществе волен сам выбирать ту или профессию, вид деятельности, компанию, в которой хочет и будет работать.

Эффективность той или иной технологии привлечения персонала определяется желанием работать наиболее подходящих предприятию работников именно у данного работодателя, долго и эффективно, не вступая в противоречие со своими личными ценностями. Таким образом, привлечение персонала ориентировано на взаимовыгодные и долгосрочные отношения между работником и работодателем, и подразумевает направленность деятельности всех сотрудников на общую цель.

Важной составляющей формирования технологии привлечения персонала можно назвать сегментацию рынка труда. Во-первых, нанимая работника, мы нанимаем его целиком. Поэтому важно учитывать все качества и компетенции человека, как профессиональные, так и социально-психологические. Во-вторых, каждый сотрудник на различных этапах развития своей карьеры, подвержен различным мотивам. Например, то, что привлекает вчерашних выпускников вуза, не работает эффективно для персонала со стажем.

В этом случае привлечение персонала можно охарактеризовать, так технологический процесс, на входе которого - потенциальный сотрудник, на выходе - клиентоориентированный персонал. Такой процесс формирования отношения работника к организации, подразумевает прохождение нескольких этапов: привлекательность, предпочтение, адаптация, лояльность, принадлежность, приверженность. На каждом этапе перемена в поведении работника связана с удовлетворенностью трудом, по мере накопления опыта. Переход от одного этапа к другому означает удовлетворение его потребностей. В случае, если ожидаемая удовлетворенность не наступает, каждый этап может закончиться принятием решения об окончании трудовых отношений между

работником и работодателем. Поэтому на каждом этапе необходимо применять правильные инструменты привлечения.

При разработке технологии привлечения необходимо попытаться рассмотреть шаги руководства через призму представлений сотрудников, описать ключевые особенности выдающейся рабочей среды не только с точки зрения работодателя, но и с точки зрения персонала, поскольку именно сотрудники решают, будут ли они работать в той или иной компании и работать эффективно или нет.

Цели предприятия могут быть подвержены корректировке с учетом ценностей работников, и наоборот. Взаимные требования работника и работодателя не должны быть жесткими, иногда достаточно сходства характеристик. И в том и другом случае можно выделить критические и дифференцирующие факторы. Последние не обязательно должны быть отмечены на высоком уровне, однако они выгодно отличают работодателя на конкурентном рынке труда.

Безусловно, что для каждой отрасли, для каждой специфики предприятия, необходимо разрабатывать свою технологию привлечения персонала. В условиях глобализации, интеграции экономики, для формирования и развития технологий привлечения персонала на промышленных предприятиях, можно использовать методы бенчмаркинга, опыт тех организаций, и тех отраслей, из других сфер деятельности, где такие технологии активно применяются.

Скопировать в чистом виде технологию одной организации для другой невозможно, можно только использовать проверенные методы и оценивать при помощи них собственную технологию привлечения, ее эффективность, корректировать ошибки.

Однако у успешных технологий есть базовые принципы:

1. прозрачность (честность, понимание, уверенность сотрудников в работодателе и наоборот);

2. адаптивность (гибкая реакция на современные потребности рынка товаров и услуг, рынка труда - рабочей силы и рабочих мест, на основании мониторинга).

В заключении хотелось бы сделать акцент на необходимость подготовки профессиональных специалистов в области управления человеческими ресурсами, способных на разработку эффективных технологий привлечения персонала в различных отраслях Российской промышленности с учетом быстроменяющихся требований рынка, нацеленных на положительное развитие социально-трудовых отношений и улучшение жизни общества.

1.2 Особенности привлечения персонала в общественном питании

Становясь работником конкретной организации, специалист должен принять множество организационных требований: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, приказы, распоряжения администрации, требования, установленные различными положениями и прочими документами. Также он принимает совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему предприятием. Новый сотрудник вынужден по-новому оценить свои взгляды, привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, традициями коллектива, выработать соответствующую линию поведения для наиболее успешного вливания в организации [1].

Проблема быстрого включения сотрудника в социально-экономическую среду предприятия актуальна для всех новичков. Однако наиболее остро она отражается на молодых специалистах, которые зачастую еще не имеют опыта исполнения своих профессиональных обязанностей, установления взаимоотношений с коллегами в новом коллективе, то есть проходят этап первичной профессиональной адаптации. Поэтому молодые специалисты - это та

категория персонала, которая нуждается в наибольшем внимании и поддержке со стороны линейных руководителей и специалистов по управлению персоналом.

С начала 90-х гг. XX в. ведутся систематические исследования процесса адаптации, изучаются факторы, влияющие на него. В последние годы особую значимость приобрели исследования социальных проблем молодежи, ее социально-профессиональной адаптации, закрепления молодых специалистов в организации. Среди наиболее значимых работ, посвященных этим проблемам, можно отметить труды Г. М. Андреевой, Е. А. Ануфриева, И. М. Ильинского, И. С. Кона, В. Т. Лисовского, А. В. Мудрика, В. В. Павловского, С. С. Фролова, Г. А. Чередниченко, А. И. Шендрика, С. Н. Школьниковой, Б. Г. Юдина, В. А. Ядова и др.

Несмотря на большое количество исследований, посвященных вопросам адаптации молодых специалистов в организации, осознание работодателями необходимости целенаправленной работы по профессиональной и социально-психологической адаптации новичков, взаимосвязи адаптации и показателей трудовой активности персонала, тем не менее руководители многих организаций не уделяют должного внимания формированию системы привлечения и закрепления молодежи на предприятии.

В настоящее время молодежь является самым уязвимым слоем на рынке труда. Молодые специалисты сталкиваются с такими проблемами, как неприемлемые условия труда, низкая заработная плата, отказ в работе из-за отсутствия опыта и многое другое. При этом среди молодежи есть много талантливых и предприимчивых людей. Но, к сожалению, для многих из них двери компаний, на работу в которые они хотели бы устроиться, остаются закрытыми.

Наиболее рискованной группой молодых специалистов с точки зрения трудоустройства являются выпускники вузов в возрасте 22-25 лет, считает руководитель отдела профессионального подбора персонала Manpower Group в Санкт-Петербурге А. Палехова: «Им не хватает квалификации и опыта, чтобы

быстро найти хорошо оплачиваемую работу, но уже есть амбиции при отсутствии желания заниматься низкоквалифицированным трудом». Также эксперт отметила, что наиболее востребованы на рынке труда специалисты, которые не имеют высшего образования в возрасте 18-22 лет, и молодежь в возрасте 26-30 лет с опытом работы по полученной в вузе специальности. Президент рекрутингового портала Superjob.ru А. Захаров говорит: «В среднем около 35 % выпускников вузов работают по специальности, но цифры могут сильно отличаться в зависимости от профиля образования: так, 75 % выпускников- медиков работают по полученной или смежной специальности, тогда как среди выпускников педагогических вузов таковых всего 15 %». При этом по данным HeadHunter, не по специальности работают 36 % специалистов, а по смежной - 31 % [2].

Причина недостаточного интереса работодателей к молодым специалистам обусловлена качеством образования - несоответствием образовательных программ вузов реальным потребностям рынка труда [3].

В то же время работодатели ищут молодых специалистов, имеющих талант, со свежим взглядом, способных по-новому взглянуть на проблемы компании и предложить нестандартные решения давно возникших проблем, а также стремящихся к постоянному профессиональному росту и личностному развитию. Сегодня ряд компаний формирует систему управления талантами в организации (talent management), и молодые специалисты в ней являются одной из основных целевых групп.

Отмечая особенности молодого поколения россиян, необходимо понимать и особенности профессионального становления молодого человека при наступлении периода перехода от обучения к трудовой деятельности. Период профессиональной адаптации характеризуется важными изменениями в отношении человека, более кардинальными, чем при переходе от учебной деятельности в школе к получению профессионального образования в вузе или колледже. Молодой специалист, после того как окончит образовательное учреждение, впервые приступает к самостоятельной трудовой деятельности в

новом разновозрастном коллективе с уже сложившейся системой профессиональных и нравственно-этических ценностей, нормативного поведения и принципов взаимоотношений. В первые месяцы самостоятельной работы человек сопоставляет свои ожидания и представления о работе с объективной реальностью. При социально-психологической адаптации молодые специалисты приводят свои ожидания, установки и потребности в соответствие с нормативными требованиями и теми производственными реалиями, которые существуют в организации [4].

Для развивающейся организации необходим регулярный прием большого количества молодых специалистов. Ими являются выпускники учебных заведений, которые не имеют жизненного опыта и не применяли свои навыки на практике. Но молодые специалисты имеют множество преимуществ, например, обладают широким кругозором, современными знаниями. Молодежь легко осваивает все новое, постоянно стремится к самосовершенствованию и самообразованию. Закрепление молодых специалистов в организации обеспечит ее развитие.

Привлечь молодых специалистов в организацию не очень сложно, гораздо сложнее удержать новичков тогда, когда в них уже будет вложено достаточно средств. Только поняв требования и предпочтения молодых специалистов, можно организовать работу с сотрудниками так, чтобы им хотелось принимать ценности корпоративной культуры, демонстрировать лояльность по отношению к организации.

Социологические опросы молодежи позволяют выявить следующие ценности, которые важны для этой социально-профессиональной группы [5, 6]. К ним относятся:

- надежность, стабильность, престиж организации, в которой они работают;
- возможность повышения образовательного уровня, своей квалификации;

- оплата труда, обеспечивающая удовлетворение основных потребностей работников организации и их семей;
- уменьшение доли монотонного ручного труда, увеличение интеллектуальной составляющей профессиональной деятельности;
- взаимоотношения в коллективе, психологический климат, основанные на коллективизме, взаимовыручке и поддержке, открытости;
- постоянно повышающийся уровень технической оснащённости, улучшение условий труда;
- возможность должностного роста и личностного развития;
- социальная защищённость, медицинское страхование;
- участие в общественных мероприятиях (праздниках, спортивных мероприятиях, творческих конкурсах и т. п.);
- оказание социальной помощи в нуждах региона и поддержка общественных начинаний.

Первые полгода работы новички приспособляются к требованиям системы, повышают уровень своих профессиональных знаний и навыков, а вот удовлетворенность деловыми отношениями с коллегами по работе как фактор становится наиболее важным после первого года работы. Примером может послужить опрос молодых сотрудников одной из крупнейших российских фирм, где было выявлено их мнение по следующим вопросам.

Было отмечено, что стремление к повышению квалификации, дальнейшему обучению является существенной потребностью большинства опрошенных молодых специалистов, ведь интерес к открытиям, нахождение своего места, желание проверить свои способности - качества, свойственные молодежи. Многие молодые люди считают, что квалификация - это то, что всегда остается с ними, а высшее образование является необходимым лишь для карьеры.

Также в результате опроса было выявлено, что профессиональный рост является немаловажным фактором для молодых специалистов. Каждый молодой человек хочет расти и развиваться в своей специальности, доказывать себе и

остальным, что может делать все лучше, способен стать лидером и управлять людьми, хотя по итогам проведенных тестов лишь немногие реально смогут справиться с задачами руководителя. Таким образом, лучший способ удержать и закрепить молодых специалистов в компании - это помощь в выборе пути развития и предоставление возможности для самореализации, управление процессом их социальной и профессиональной адаптации. Для решения проблем недостатка и текучести молодых специалистов кадровой службой могут быть проведены следующие мероприятия:

Создание совета молодых специалистов. Работа в совете не оплачивается. Участники в свободное от работы время добровольно собираются. А для поддержания вовлеченности работников отдел персонала должен проводить различные тренинги.

Социальная поддержка и сотрудничество с вузами. Осуществление программы предоставления общежития, а также ипотечная программа для приобретения жилья молодым семьям с минимальным процентом для решения социально-бытовых проблем молодежи в компании. Для осуществления программы сотрудничества с профильными вузами нужно обеспечить:

- участие сотрудников предприятия в подготовке молодых специалистов (в том числе в формировании учебных курсов для вузов);
- стипендиальную программу для лучших студентов;
- поддержку квалификации преподавательского состава: гранты, повышение квалификации (существует разрыв между теоретической подготовкой преподавателя и реальными процессами на предприятии, поэтому для преподавателей организованы стажировки на заводе, а также внутреннее обучение);
- повышение квалификации сотрудников предприятия и целевая подготовка на базе вузов;
- развитие материально-технической базы учебных заведений.

Адаптационная программа, разработанная специально для молодых специалистов. Создается индивидуальный план стажировки молодого специалиста руководителем и сотрудником службы персонала, прописываются отдельные этапы и сроки адаптации. Подведение итогов по окончании стажировки: прохождение аттестации и защиты проектной работы молодым специалистом. Для оценки проектной работы должна быть создана экспертная комиссия из непосредственного руководителя, работника службы персонала и опытного специалиста.

Таким образом, адаптация - это одно из важных направлений практики управления персоналом в современной организации. Она является механизмом взаимодействия работника с организацией и одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации. Но при этом следует учитывать, что и личностные потребности молодых специалистов в профессиональной сфере, и требования современных организаций к новым, молодым работникам, имеющим профессиональное образование, постоянно изменяются. Именно поэтому в компании должны развиваться средства, методы и технологии в отношении молодых специалистов.

Несмотря на большое значение адаптации для молодых специалистов современное российское законодательство не позволяет установить четких границ статуса молодых специалистов, хотя в реальном номинальном выражении к ним относится большая по численности социальная группа молодежи.

Необходимо также отметить, что, к большому сожалению, особая значимость привлечения молодых работников в нашей стране еще не осознается руководством и работниками служб персонала многих государственных предприятий, организаций и учреждений, где не применяются даже базовые программы адаптации не только для молодых специалистов, но и для других категорий работников.

В условиях рыночной экономики особое внимание уделяется найму персонала в организациях, поскольку от качества сотрудников во многом зависит

возможность и эффективность их последующей работы [1]. Также появляется необходимость совершенствования процедуры самого отбора найма персонала и в ресторанном бизнесе. Так как, сфера обслуживания представляет собой одну из основных составляющих организаций питания, и она имеет прямую зависимость от обслуживающего персонала.

Необходимость исследования, подтверждается особым вниманием со стороны государства, так, за последние несколько лет Минтруд утвердил профессиональные стандарты для таких профессий как официант, бармен, повар и даже управляющие кафе. Также не так давно, 3 июля 2016 года был принят Федеральный закон от №238-ФЗ «О независимой оценке квалификации», который вступает в силу с 1 января 2017 года. Данный нормативный акт предусматривает порядок профессиональных стандартов, на основании которых должна оцениваться квалификация сотрудников ресторанного бизнеса [6].

Прием на работу персонала в ресторан требует большой ответственности от управленцев заведения. К тому же в последнее время большой популярностью пользуются специалисты из-за рубежа, которые могут рассчитывать на трудоустройство во многих сегментах ресторанного рынка, тем самым вытесняя отечественных соискателей в данной области [2].

Рассмотрим нынешнюю ситуацию в области исследования, необходимо отметить, что ресторанный бизнес в России еще очень молод, ему около 20 лет. И в его развитии существуют определенные сложности, такие как: текучесть персонала, недостаток профессиональных кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, что существенно сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом [2].

Существует четыре формы набора кандидатов внутри организации, а именно: продвижение по службе; горизонтальный перевод по службе; ротация кадров (чередование должностных обязанностей); повторный прием (возвращение бывших сотрудников).

Поиск внутри организации реализуется путем размещения объявлений о вакансиях в доступных всем сотрудникам местах, а также обращение через руководителей подразделений. При этом необходимо провести анализ личных дел. Мнение непосредственных руководителей также очень важно. Преимущества данного метода поиска кандидатов: выявление скрытых талантов, которые раньше не могли проявиться. При таком подходе ответственность за продвижение по службе передается сотрудникам, что повышает их самосознание и трудовую дисциплину. Снижается мера пристрастности. Метод инвентаризации основан на использовании информации о навыках и квалификации работников, имеющейся в отделе кадров. Кроме этих двух методов внутреннего набора, сотрудники часто становятся кандидатами на открытые вакансии посредством неформальной системы. Например, посредством простого устного уведомления.

Преимущества и недостатки.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит перед кадровиками и работниками проблемы адаптации. При этом другие работники видят, как бережно организация относится к кадрам, у них появляется уверенность стабильности своего положения. Без каких-либо дополнительных усилий со стороны руководства фирмы повышается мотивация. Эффективность труда перемещенного сотрудника, как правило, резко возрастает, т.к. он стремится оправдать оказанное ему доверие. В тоже время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся придержать лучших сотрудников и сохранить их для себя. И, конечно, внутри организации поиск ограниченное число сотрудников, среди которых может не оказаться кандидатов с необходимыми качествами.

Внешний рекрутинг

Подбор с помощью сотрудников. Всегда можно обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь: заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Этот метод привлекателен прежде всего низкими издержками, обычно с его помощью вакансии закрываются быстрее. Адаптация в этом случае также проходит быстрее за счет тесных контактов новых сотрудников с представителями организации вне рабочей обстановки. В этих контактах кроются две существенные для организации опасности. Первая заключается в возможной необъективности оценки потенциала близких людей. Вторая - в излишней осведомленности о ситуации в Организации, воспринимаемой новичком через призму мнения знакомого или родственника. Кроме того, использование только этого метода при наборе персонала может привести к развитию семейственности, образованию враждующих «кланов». В этом способе заложена отсроченная конфликтная ситуация, основанная на противопоставлениях и обидах.

Как показывает опыт, стандартные требования, предъявляемые руководством работникам организации, знакомым или родственникам: кажутся завышенными, а зарплаты — заниженными.

Родственники и знакомые, часто даже не отдавая себе и этом отчета, ожидают от руководства или своих знакомых поблажек, более снисходительного и терпимого отношения как к себе, так и к своим проблемам. Если они не получают этого, то очень обижаются, а если получают — это плохо сказывается на коллективе. Ведь другие работники все видят и замечают и им, как правило, становится обидно, что кто-то получает льготы.

Практически любая организация получает письма, звонки, факсы и обращения от людей, занятых поисками работы. Даже не имея потребности в их труде в настоящий момент, не стоит просто отказываться от их предложений. Лучше составить базу данных потенциальных кандидатов, так как их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет всегда иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Центры занятости - привлечение молодых специалистов на период производственной практики с последующим трудоустройством; хорошо работает

этот метод при привлечении персонала с невысокими требованиями к заработной плате, т.е. не используется для привлечения специалистов с высшим и средним медицинским образованием. Основным недостатком данного метода является то, что базы данных, которыми располагают государственные центры занятости, состоят из кандидатов определенных категорий населения: домохозяйки, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, молодые специалисты без опыта работы, неквалифицированные кадры. Главной целью обращения этих людей на биржу является получение государственного пособия, а не поиск работы.

Государственная служба занятости.

Подразделения службы занятости имеют информацию о безработных и могут выполнять заявки организаций. Но, обычно, в службе занятости регистрируются работники, не пользующиеся спросом.

Реклама.

Этапы привлечения и отбора персонала:

1. определение текущей потребности в персонале с учетом основных целей организации;
2. получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность (анализ работы);
3. установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
4. определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы;
5. поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
6. определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
7. обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Привлечение персонала

Два основных метода привлечения персонала:

1. внешнее привлечение (из людей, не связанных с предприятием);
2. внутрифирменное привлечение.

Следует иметь в виду, что при внешнем привлечении персонала организация несет существенные издержки, включающие:

1. оплату услуг рекрутинговых агентств;
2. стоимость объявления о найме;
3. зарплату лиц, занятых приемом на работу;
4. разницу в уровне заработной платы по должности, подлежащей замещению, при внешнем привлечении по сравнению с внутрифирменным привлечением.

Таблица 1-Привлечение работников вне рамок предприятия

Достоинства	Недостатки
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение персонала
Новые импульсы для предприятия	Большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести
Человеку со стороны легче добиться признания	Высокая степень риска испытательного срока
Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале	Отсутствие знаний о производстве (необходимое введение в курс дела требует затрат времени)
Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	Блокирование возможностей служебного роста
	Более высокая оплата по сравнению с внутризаводским привлечением

Источники внешнего привлечения:

Люди самостоятельно обратившиеся в вашу компанию. Главные преимущества таких кандидатов, это то что они уже знают о вашей фирме

достаточно, они сами пришли и тем самым показали, что они уже готовы работать в нашей фирме, следовательно не нужно тратиться на привлечение этого сотрудника в нашу организацию

Отделы трудоустройств в учебных заведениях. Сотрудники учебных заведений заинтересованны, что бы их выпускники получили хорошую работу, это хорошо сказывается на их имидже.

Так же можно получать предложения и от поставщиков и от клиентов компании, это расширит базу резюме, тем самым укрепит кадровый резерв компании.

Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку он может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

Дни открытых дверей - это знакомство кандидатов с организацией «изнутри», возможность своими глазами оценить условия труда и пообщаться с руководителями. Основной минус этого метода - отсутствие гарантий привлечения интересных кандидатов и очень трудоемкий процесс организации мероприятия.

Ярмарки вакансий - хорошая возможность сделать презентацию медицинской организации и собрать кон такты заинтересованных в работе кандидатов.

Целевая переподготовка специалистов - обучение сотрудников новым специальностям, необходимым для организации в данный период времени.

Рекрутинговые агентства - обращаясь в агентство, работодатель получает гарантию привлечения определенного количества кандидатов, соответствующих его требованиям, из которых он может выбрать наиболее подходящего, данный метод может себе позволить состоятельная Медицинская организация. Услуги таких агентств оплачиваются работодателем, с кандидатов

плата не взимается. Стоимость — до 40% годового заработка искомого специалиста. Следует учитывать ряд моментов: агентства по трудоустройству своими силами проводят предварительный отбор профессионально подготовленных сотрудников, составляют на них психологические характеристики, так что кадровая служба предприятия еще очного знакомства достаточно знает о претендентах, оставляя за собой право выбора.

Обращение к «охотникам за головами».

Это особый вид рекрутинговых услуг, который пока еще не сильно распространен в России. Он как никакой другой соответствует первоначальному значению слова recruit «вербовка». «Охота за головами» — это способ переманивания лучших работников из других организаций. Обычно этим способом пользуются те организации, у которых нет достаточно времени для «выращивания» собственных профессионалов. Соискатель в данном случае — это уверенный в себе профессионал высокого класса, с которым предстоит долгий торг, так как он хорошо знает себе цену. Часто хэдхантинг реализуется с нарушением существующих морально-этических норм и принципов, которые хотя не всегда проговариваются, нигде не записаны, но задают некоторые нормы Приемлемого поведения в сфере поиска и отбора кандидатов.

Размещение вакансий на специализированных сайтах по трудоустройству — один из самых распространённых пассивных способов привлечение персонала, из минусов надо отметить низкую активность кандидатов и несоответствие полученных откликов заявленным требованиям.

Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству - один из самых распространенных активных способов привлечение персонала, часто дорогостоящий и крайне трудоемкий.

Размещение объявлений о вакансиях в непрофильных печатных изданиях - позволяет выйти па кандидатов, не открытых в настоящий момент рынку труда.

Основное преимущество этого метода — широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ - излишний наплыв кандидатов, разбор резюме которых и первичный отбор может сильно замедлить процесс поиска нужного человека. Этот метод с успехом используется для привлечения кандидатов массовых профессий. Для привлечения специалистов более высокого класса объявления помещаются в специальной литературе. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокое качество и значительно облегчает последующий отбор. Кроме того, размещение объявлений о вакансиях на радио и телевидении - отлично подойдет для небольшого города, но для мегаполиса этот метод слишком дорогостоящий.

Размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео - один из популярнейших методов на сегодняшний день. Стоимость создания ролика об организации/вакансии сопоставима со стоимостью традиционных методов привлечения персонала. Эффективность такого метода достаточно высока. Благодаря распространению в сети Интернет обеспечивается максимальное количество просмотров.

К **нестандартным методам поиска сотрудников** относятся: поиск на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях; рекламная рассылка по электронным почтам в интернете (спам); подписка на каком-либо тематическом веб-ресурсе, который специализируется на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей; завлечение личного штата сотрудников с предоставлением премии для поиска специалистов; привлечение персонала различных специальностей из провинциальных регионов с низким уровнем жизни.

1.3 Стратегический подход к привлечению персонала

Понятие «стратегия» имеет греческое происхождение и означает «искусство развёртывания войск в бою». Сегодня этот военный термин активно используется в теории и практике современного менеджмента и представляет собой определенный набор правил, которыми руководствуется компания при принятии управленческих решений [1].

Стратегический подход- это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и ее окружением, которые дают возможность ей добиваться своих целей, соответствовать ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [2].

Этапы формирования стратегии привлечения пошагово:

1. Выработка целей привлечения персонала
2. Анализ факторов внутренней и внешней среды (SWOT-анализ)
3. Разработка альтернативных вариантов
4. Выбор варианта кадровой стратегии
5. Реализация кадровой стратегии
6. Кадровое планирование
7. Контроль и оценка

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

В качестве основы для составления матрицы SWOT-анализа часто используют PEST-анализ и анализ микроокружения по М.Портеру.

Пошаговое выполнение SWOT-анализа:

Шаг первый: Поиск сильных и слабых сторон. Рассматриваем сильные и слабые стороны организации, выделяем те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке, составляем рейтинг выбранных

факторов, по каждому фактору проводим сравнительный анализ с ключевыми конкурентами. Рассматриваем отдельно сильные и слабые стороны, составляем итоговый рейтинг сильных и слабых сторон.

Шаг второй: Определение возможностей роста бизнеса, рассматриваем возможные источники роста, анализируем какой объем продаж или прибыли может принести данная возможность в том или ином рынке, составляем рейтинг от объема продаж или прибыли, еще раз анализируем возможности и составляем итоговый рейтинг возможностей фирмы.

Шаг третий: Определение угроз фирмы. Рассматриваем варианты угроз для фирмы, оцениваем по каждой угрозе потери какого объема продаж или прибыли в месяц может привести данная угроза, составляем рейтинг угроз от объема и прибыли, анализируем и все сводим в итоговый рейтинг угроз.

Шаг четвертый: Составление таблицы SWOT-анализа, заполняется исходя из предыдущих шагов.

Шаг пятый: Составление 10 ключевых выводов.

Определение миссии и целей

Ни одна организация не может успешно функционировать, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, к чему она стремится в своей деятельности. После того, как анализ внутренней и внешней среды предприятия завершен, руководство должно определить эти ориентиры своей деятельности.

Миссия - это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее конкурентов.

Формулировка миссии должна быть:

- понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- краткой и лаконичной;
- созидательной и вдохновляющей.

Значение формулирования миссии предприятия состоит в следующем:

- 1) Миссия является основой принятия решений руководством организации, определяет ее цели и задачи;
- 2) Миссия позволяет донести до всех сотрудников важность общего дела и играет важную роль в сплочении коллектива, его мотивации;
- 3) Миссия убеждает сотрудников, что предприятие преследует ясные, непротиворечивые цели.

Постановка целей развития предприятия

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, которых оно желало бы добиться через определенный промежуток времени и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели бывают долгосрочные и краткосрочные. Как правило, краткосрочные цели вытекают из долгосрочных.

В зависимости от специфики деятельности, отрасли в целом, состояния внешней и внутренней среды, миссии в каждой компании устанавливается свой необходимый набор целей. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, следует выделить несколько направлений, по которым в организациях устанавливаются цели [5]:

- прибыльность (показатели: прибыль, рентабельность, доход на акцию и др.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продукции);
- производительность (издержки на единицу продукции, объем производимой в единицу времени продукции);
- финансовые ресурсы (структура капитала, величина оборотного капитала);
- мощности организации (занимаемая площадь, количество единиц техники);
- разработка продукта, обновление технологии (величина затрат на НИОКР, сроки введения нового продукта);

- организационные и управленческие изменения;
- человеческие ресурсы (повышение квалификации, текучесть кадров);
- работа с клиентами (скорость обслуживания, снижение количества жалоб);

- социальная ответственность (благотворительность, экология).

При установке необходимо учесть, что цели должны быть:

- достижимыми;
- гибкими;
- измеримыми;
- конкретными;
- совместимыми;
- приемлемыми.

Методологическую основу стратегического менеджмента образует целевой подход, т. е.:

- четкое определение и формирование целей деятельности предприятия и его подразделений;
- ранжирование и упорядочивание целей;
- установление сроков их достижения;
- определение стратегических задач по их достижению.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса корпоративного менеджмента в целом: планирования, маркетинга, организации, координации и контроля;
- определяют способы повышения эффективности бизнеса;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Совокупность целей различных уровней представляет систему взаимосвязанных целей, которую принято называть деревом целей.

Построение дерева целей может быть выполнено как декомпозицией (расчленение целей высшего уровня на цели низшего уровня), так и композицией (из целей низшего уровня формулируются цели более высокого уровня) [1].

Впервые дерево целей (пирамида, иерархия целей) была разработана Г. Линстоуном в компании «REND-corporation» для обеспечения реализации целей военного характера.

Принципы декомпозиции целей:

1. Построение дерева целей по временным интервалам.
2. Построение по функциональному принципу.
3. Ранжирование целей по уровням управления.
4. Ранжирование целей по стадиям жизненного цикла продукции.
5. Смешанная иерархия целей. Несмотря на то, что подходы руководителей к реализации стратегии должны соответствовать каждой конкретной ситуации, можно выделить основные составляющие, которые выполняются независимо от предприятия (рисунок 1).



Рисунок 1 - Основные составляющие процесса выполнения стратегии

Реализация выбранной стратегии обеспечивается путем проведения необходимых изменений. Можно выделить четыре типа стратегических изменений [1]:

- 1) Перестройка предприятия за счет фундаментальных изменений,

связанных с организационной структурой и миссией предприятия. Эти изменения характерны для ситуации, когда организация меняет отрасль и, как следствие, продукт и место на рынке. Реализация стратегии в этом случае наиболее сложна и связана с организационными, социально-экономическими изменениями, а так же, как правило, с изменениями в технологической области;

2) Радикальное преобразование предприятия проявляется, когда организация не меняет основную отрасль, но при этом в ней происходят значительные изменения, связанные, например, со слиянием с конкурентами или созданием филиалов. В этом случае требуются значительные внутриорганизационные изменения, касающиеся организационной структуры предприятия;

3) Умеренное преобразование осуществляется, когда организация выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать новых покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг;

4) Обычные изменения связаны с проведением преобразований в области маркетинга с целью поддержания интереса к продукту. Данные изменения не являются существенными и их проведение мало отражается на деятельности предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер, поэтому они в любом своем проявлении затрагивают все стороны предприятия.

Стратегический контроль

Стратегический контроль является заключительным этапом реализации стратегического плана предприятия. Необходимость его обусловлена выявлением и предотвращением угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля заключается в последовательности взаимосвязанных действий [1]:

- 1) Определение критериев, подлежащих оценке;
- 2) Определение целей, показателей, которые должны быть достигнуты к определенному периоду времени. Могут разрабатываться специальные стандарты,

представляющие собой детализацию стратегических целей, в которых производится оценка промежуточных и конечных показателей;

3) Оценка результатов функционирования за обозначенный период;

4) Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На данном этапе так же производится оценка допустимости выявленных отклонений;

5) Разработка корректирующих мероприятий в случае отклонений, выше допустимых значений.

По сути, стратегический контроль представляет собой форму обратной связи между выбранной стратегией и ходом ее реализации. Система оценки и контроля обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии, постоянно совершенствуя ее за счет корректирующих и предупреждающих действий.

[Разделы 2 и 3 изъяты по решению правообладателя]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятия общественного питания играют важную роль в жизни общества. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Успешная работа кафе зависит от множества факторов. И высококвалифицированный персонал является одним из самых важных факторов успеха организации в данной отрасли.

Для того что бы персонал соответствовал требуемым стандартам организации необходимо умело привлекать нужных сотрудников. Для этого было принято решение разработать стратегию привлечения персонала.

В данной работе было рассмотрено что такое привлечение. Привлечение это сложный процесс в который входят инструменты материальной и нематериальной мотивации.

Далее был рассмотрен термин стратегический подход. Это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и ее окружением.

Так же были рассмотрены этапы формирования стратегии.

Данная работа была рассмотрена на примере ресторанного холдинга «Bellinigroup», который работает в сфере общественного питания с 2004 года, в компани на данный момент работает примерно 105 человек. В Красноярске это крупнейшая сеть ресторанов с большим спектром услуг.

В ходе моего исследования было проведено неформальное интервью, анкетирование и SWOT-анализ.

Исходя из полученных данных были выявлены проблемы:

[Результаты изъяты по решению правообладателя]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий - XXI век, 2012. - 312 с.
2. Барков С.А. Управление персоналом. - М.: ЮристЪ, 2015. - 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, 2015.
4. Бурносова Н.М., Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 381 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. - М.: ЮристЪ, 2015. - 496 с.
6. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. - М., 2011.
7. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом // Управление персоналом. - 2016. - №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. - 2016. - №11. - С. 16-17.
10. Долматова И. А., Миллер Д. Э., Курочкина Т. И., Персецкая К. М. Отбор персонала на предприятии общественного питания как один из элементов его конкурентоспособности // Молодой ученый. — 2015. — №19. — С. 125-127.
11. Дульзон А.А. Мотивация персонала. Томск: Красное знамя, 2013.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2014.
13. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2014. - 288 с.

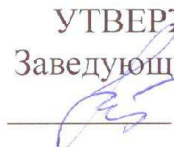
14. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. - М.: Экзамен, 2009. - 318 с.
15. Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. - М.: ЮристЪ, 2015. - 314 с.
16. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 2012. №33. - С.10-18.
17. Исследование механизма рекрутинга в работе с персоналом Дедкова И.Ф., Прокофьев И.В., Дедков В.Н., Коваленок А.В. Экономика устойчивого развития. 2016. № 1 (25). С. 121-124.
18. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 378 с.
19. Кадровый резерв: конспект лекций / сост. М.В. Черепанова; Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. -67 с.
20. Как проводить отбор персонала в организации [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-provodit-otbor-personala-v-organizaciyu>
21. Капитонов Э.А. Управление общественными отношениями: учеб.пособие / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. - М.: Дашков и К, 2008.
22. Кибанов А.Я. , И.Б. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.. ИНФРА-М, 2016. -304 с.
23. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014.
24. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 303 с.
25. 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», 2013. - 480 с.
26. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2016. - 412 с.

27. Коллективный договор ОАО «Вагонного ремонтного депо Тайга» на 2014-2016 годы, 2014. - 33с.
28. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 2016. - 303 с.
29. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. - М.: ЮристЪ, 2015. - 114 с.
30. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. - М.: Проспект, 2015. - 301 с.
31. Лисько М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. - М.: Высшая школа, 2015. - 374 с.
32. Лифинец А.С. Основы управления персоналом. - Иваново: Дом книг, 2014.
33. Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2016. - 91с.
34. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 368 с.
35. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. - 376 с.
36. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Альфа- Пресс, 2015. - 184 с.
37. Маринко Г.И. Управленческий менеджмент: Учеб.пос. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 381с.
38. Маусов Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №6. - С. 8-12.
39. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М.: Высшая школа, 2017. - 501 с.
40. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Моргунов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 339 с.
41. Мотивационный менеджмент: учебное пособие/составитель Н.А.Лукьянова; Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 96с.

42. Мотивация трудовой деятельности: учеб пособие/ под ред. проф. В.П. Пугачева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 413с.
43. Надыкто М. Е. Совершенствование системы отбора персонала в сфере услуг [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 71-74.
44. Оллок Д. Управление временем и рабочей нагрузкой. - М.: Зерцало, 2017. - 198 с.
45. Официальный сайт: Старый колодец - ресторан в Краснодаре. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://restoran-stariy-kolodez.vgosti.info/>
46. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=462681>
47. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». Статьи. 2016. На III встрече «Закрытого клуба HR-специалистов Zarplata.ru» обсудили специфику в ресторанном бизнесе. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/artide/60294-spetsifika-podborapersonala-v-restorannom-biznese>
48. Самыгин С.И. Управление персоналом. Изд. 2-е. / С.И. Самыгин, П.П. Кошкин, В.В. Ратиев, Л.Г. Швец. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 380 с.
49. Синягин Ю.В., Новикова О.Г. Компетентностный подход в оценке управленческого персонала. - М.: Изд-во РАГС, 2016. - 203 с.
50. Социальное развитие предприятий: учеб. пособие / под ред. Н.А. Волгина; А.Н. Аверина. - М.: КноРус, 2016.
51. Социальные технологии работы с персоналом: конспект лекций / сост. О.И. Тюкульмина; Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. - 77 с.
52. Социология и психология управления / Под ред. Елифанцева С.Н. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. - 203 с.

53. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пос. / Под ред. Н.И. Шаталовой. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 221с.
54. Формирование кадровой политики современной организации сферы услуг. Любичкая В.О., Лымарева О.А. Экономика устойчивого развития. 2016. № 1 (25). С. 254-257
55. Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высш. образование сегодня. 2014. № 8. С. 26-31.





Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой УЧР
 И.П. Воронцова
13 июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Разработка стратегии привлечения персонала

Руководитель	 13.06.17 подпись, дата	старший преподаватель	А. Н. Поздеев
Выпускник	 13.06.17 подпись, дата		А. С. Елеонович
Консультант	 13.06.17 подпись, дата	канд. экон. наук доцент	Л. К. Витковская
Нормоконтролер	 13.06.17 подпись, дата	старший преподаватель	А. Н. Поздеев

Красноярск 2017