

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты разработки стратегии привлечения персонала .....	7
1.1 Стратегия привлечения персонала: сущность, составляющие, разработка .....	7
1.2 Особенности разработки стратегии привлечения основного производственного персонала (рабочих) в машиностроении .....	14
2 Анализ рыночных возможностей по привлечению производственного персонала в ООО «ОКБ «Микрон»» .....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ОКБ «Микрон»».....	24
2.2 Анализ состояния внутренних факторов организации, значимых для разработки стратегии привлечения в ОКБ «Микрон» .....	31
2.3 Анализ состояния внешних факторов, значимых для разработки стратегии привлечения в ОКБ «Микрон» .....	42
3 Разработка стратегии привлечения основных производственных рабочих ООО «ОКБ «Микрон»» .....	58
3.1. Стратегия привлечения основных производственных рабочих ООО «ОКБ «Микрон»» .....	58
3.2 План мероприятий по реализации стратегии привлечения основных производственных рабочих.....	63
Заключение .....	67
Список использованных источников .....	68
Приложение А-Д.....	70-75



## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших направлений управления человеческими ресурсами является процесс привлечения, определяющий качество персонала организации для успешного бизнеса и эффективности функционирования организации.

Актуальность данной темы неоспорима, ведь известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности. С точки зрения организации актуальность выбранной темы обусловлена наличием следующей проблемной ситуацией. Динамика численности рабочих согласно кадровой потребности в основных рабочих с 2011 по 2016 года заметно отстает от динамики объема выпуска производимой продукции за этот же период. Средний возраст по рабочим цеха с начала осуществления деятельности организацией увеличился с 39 до 51 лет в 2016 году. Что говорит о проблеме старения рабочих кадров предприятия «ОКБ «Микрон». Поэтому предприятию приходится перекрывать незакрытый с помощью собственных ресурсов объем производства, выполняя частично изготовление деталей по кооперации, что безусловно вызывает возникновение дополнительных расходов неучтенных при коммерческом расчете заказов изначально и являющихся невыгодными для предприятия (транспортировка, увеличение стоимости изготовления деталей, увеличение сроков изготовления деталей).

Поэтому целью выпускной работы было определена разработка стратегии привлечения основных производственных рабочих для ООО «ОКБ Микрон».

Задачи:

- сформировать систематизированное представление о сущности, содержании и факторах стратегии привлечения;

- сформировать систематизированное представление об особенностях привлечения производственного (рабочего) персонала в машиностроении;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «ОКБ Микрон»»;
- сформировать систематизированное представление о состоянии внутренних и внешних факторов организационной среды;
- разработать стратегию привлечения производственного персонала для ООО «ОКБ Микрон»;
- разработать рекомендации по внедрению стратегии привлечения производственного персонала для выбранной организации.

Объектом является организационная среда ООО «ОКБ Микрон»

Предметом – рыночные возможности для привлечения производственного персонала в ООО «ОКБ Микрон».

Методологической базой дипломной работы являются качественный и количественный анализ документов, статистические методы, сравнительный метод, системный подход.

Теоретической базой дипломной работы служат труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, исследовавших проблематику кадрового обеспечения организаций.

При написании дипломной работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященных вопросам управления персоналом.

Информационной базой дипломной работы выступают данные управленческого и кадрового учёта предприятия, данные органов государственной статистики, квалификационные справочники по производственному персоналу.

# **1 Теоретические аспекты разработки стратегии привлечения персонала**

## **1.1 Стратегия привлечения персонала: сущность, составляющие, разработка**

Практически в любой организации периодически возникает необходимость привлечения персонала. Иногда это может оказаться результатом расширения или реструктуризации компании, иногда и просто следствием выявления несоответствия квалификации сотрудников занимаемым должностям.

Существует несколько подходов к определению понятия «привлечение персонала». В одном случае, привлечение персонала в компанию приравнивают к определению внешнего кадрового обеспечения организации, которое включает в себя работы по поиску, отбору и найму в компанию квалифицированных и подходящих по личностным критериям сотрудников с помощью различных методов, источников и каналов.[1] В другом случае, привлечение персонала определяют, как часть внешнего кадрового обеспечения организации, которое включает в себя работы по поиску и отбору подходящих кандидатов, с помощью различных методов, источников и каналов, для создания на предприятии постоянной базы потенциальных кандидатов на должности.[2] По нашему мнению, второе определение является более точным, так как процесс привлечения, является не таким обширным как процесс кадрового обеспечения и акцент сделан именно на создании базы потенциальных кандидатов на должности.

Внешние источники и каналы для поиска персонала различны (таблица А.1, Приложение А), и зависят от того, на какую именно категорию персонала организации идет акцент. Итогом правильно организованного процесса привлечения является создание резервной базы кандидатов, для закрытия кадровой потребности в на долгосрочный период.

Процесс привлечения персонала (рисунок 1) начинается с планирования кадровой потребности (разрабатывается план человеческих ресурсов) и определения ключевых характеристик персонала (разработка требований к кандидатам на различные должности).

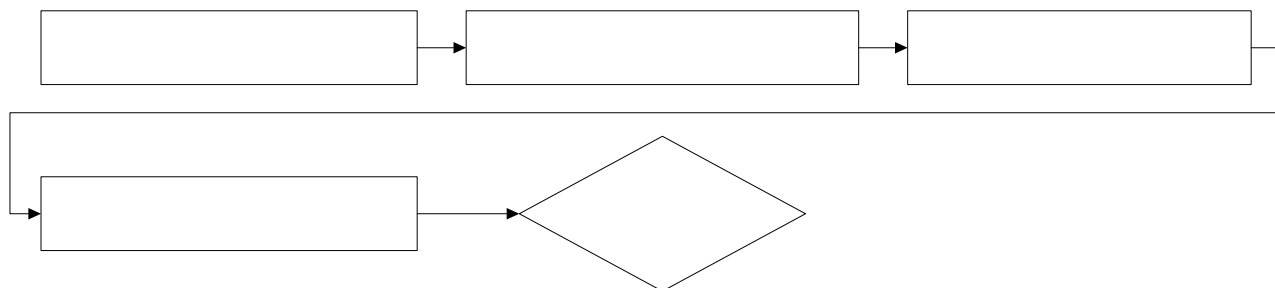


Рисунок 1 - Этапы процесса привлечения персонала

Этапы процесса привлечения кандидатов [3]:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации; **Кадровое планирование** (план человеческих ресурсов) **Разработка** на
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных, оценочных характеристик, необходимых для эффективного выполнения работы; **Отбор, оценка кандидатов**
- поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

Данная схема процесса привлечения персонала характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

Стратегический подход к привлечению персонала необходим в случае создания новых предприятий или масштабного увеличения численности

персонала, связанного с ростом объема существующего производства, массовым старением кадров в организации. Привлечение персонала так же нуждается в разработке стратегии, чтобы выбирать оптимальные источники и методы привлечения для обеспечения организации подходящими кадрами на долгосрочный период.

Стратегия - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. [4]

Ключевые составляющие стратегии [4]:

- основные цели (задачи) деятельности
- наиболее важные элементы политики, направляющие или ограничивающие деятельность
- последовательность основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики.

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации (рисунок 2). При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.



Рисунок 2 - Факторы, влияющие на выбор стратегии [4]

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов [5] (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы разработки стратегии

Этап	Содержание	Результат
Аналитический этап	Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий.	1) уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды 2) доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.
Этап разработки концепции	Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями.	Специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов
Подготовительный этап	Высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру	Решения о необходимости изменений
Заключительный этап	Составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.	Реализация тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии



Окончание таблицы 1

Этап	Содержание	Результат
Реализация и контроль	Корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.	Контроль за реализацией выбранной стратегии, оперативное внесение изменений, если они потребуются

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Зная определение, основные составляющие и факторы влияния стратегии, можно вывести следующее определение стратегии привлечения.

Стратегия привлечения персонала – это долгосрочный план действий, соответствующий основным целям компании, по обеспечению предприятия человеческими ресурсами из вне, с нужным набором квалификационных и личностных характеристик и в нужном количестве путем использования различных методов, источников и каналов. Стратегия привлечения персонала направлена не только на закрытие текущих вакансий, но и на создание базы потенциальных кандидатов для закрытия кадровой потребности в будущем.

Стратегия привлечения включает в себя:

- основные цели (задачи) организации, связанные с обеспечением предприятия квалифицированными человеческими ресурсами в текущем периоде и в перспективе;

- наиболее важные элементы политики, направляющие или ограничивающие деятельность по привлечению персонала (ограничение по медицинским показаниям, факторы вредности, квалификационные требования, ограничения по возрасту трудящихся, ограничение по приему на работу связанное с обеспечением режима секретности (ВПК), бюджет);

– последовательность основных действий, не выходящих за пределы общей избранной политики предприятия, направленных на долгосрочное привлечение в организацию квалифицированных кадров в нужном количестве.

На стратегию привлечения персонала, так же, как и на общую стратегию предприятия влияют внешние и внутренние факторы. Помимо общих факторов относящихся к разработке любой стратегии, на стратегию привлечения влияют условия труда, в которых предстоит работать персоналу (таблица 2)

Таблица 2 – Факторы влияющие на разработку стратегии привлечения

Внешние факторы	
Группа факторов	Факторы
Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы	Уровень урбанизации, численность населенного пункта, демографическая ситуация в регионе; половозрастная структура населения; средний уровень дохода и прожиточный минимум; культурная среда и моральные ценности; уровень образования; наличие административных барьеров; динамика развития рынка и его насыщенность; политика в области заработной платы и цен; уровень инфляции и безработицы; перспективность профессий по интересующей категории персонала в долгосрочном периоде; лояльность властей; протекционизм в отрасли; локальные и региональные нормативно-правовые акты, трудовое законодательство Российской Федерации и иные правовые документы, регламентирующие деятельность организации в сфере привлечения персонала
Привлекательность отрасли и уровень конкуренции	Емкость рынка и темп его возрастания; наличие и напряженность конкуренции, прибыльность отрасли и перспектива ее развития; особенности отрасли, в которой осуществляет свою деятельность предприятие, обеспеченность рынка труда интересующей категорией сотрудников с подходящей квалификацией
Возможность компании и угрозы	Освоение новой номенклатуры и рынков, выход на рынок зарубежных компаний
Внутренние факторы	
Группа факторов	Факторы
Сила и слабость компании, конкурентные преимущества	Ассортимент производимых компанией товаров или услуг и планы их развития; наличие ритмичной загрузки, сезонность; месторасположение предприятия; текущая стадия жизненного цикла организации;

Окончание таблицы 2

Внутренние факторы	
Группа факторов	Факторы
Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы ведущих руководителей	Основные цели и миссия организации; наличие или отсутствие долгосрочного планирования и стратегии развития; качество организации труда;
Общие ценности и корпоративная культура	Система мотивации и стимулирования; квалификационные и личностные требования к потенциальным кандидатам на должность; тип организационной культуры, моральная атмосфера в коллективе, уровень сплоченности, политика организации в области корпоративных мероприятий
Условия труда	Характер и содержание труда, уровень заработной платы, наличие и содержание социальных гарантий, качество организации труда

Как и в других случаях, разработка стратегии привлечения персонала организации состоит из нескольких этапов. Это этапы анализа, планирования (или выбора) и реализации.

На первом этапе необходимо определить все факторы, которые могут повлиять на привлечение персонала в организацию, и проанализировать самые важные из них. Такие факторы называются стратегическими и касаются внутренней и внешней среды организации. Специалисты осуществляют анализ возможных угроз внешней среды, изучают слабые и сильные стороны предприятия и предлагают варианты решения возникших проблем.

Следующий этап включает формулирование вариантов стратегий привлечения с последующим выбором самой лучшей из них. Эксперты в области планирования должны сформулировать задачи стратегии привлечения, а также подчеркнуть все ее преимущества и недостатки.

Как только стратегия сформулирована, организация переключается на ее третий этап - реализацию. Разработанный план реализуют с помощью создания локальных программ, процедур, составления бюджетов. Планы могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными и рассматриваются в

контексте всеобщей стратегии. От успеха выполнения каждого отдельного плана зависит успех реализации стратегии привлечения предприятия в целом.

Обобщая вышесказанное, можно сделать выводы, что привлечение персонала в компанию – это часть внешнего кадрового обеспечения организации, которое включает в себя работы по поиску и отбору подходящих кандидатов, с помощью различных методов, источников и каналов, для создания на предприятии постоянной базы потенциальных кандидатов на должности. Стратегический подход к привлечению персонала необходим в ряде случаев. Например, реструктуризация предприятия, массовое старение кадров и т.д. Стратегия привлечения персонала – долгосрочный план действий по формированию внешней базы потенциальных соискателей для обеспечения предприятия человеческими ресурсами с нужным набором квалификационных характеристик и в нужном количестве путем использования различных источников и каналов, не противоречащий основным целям компании. При разработке стратегии привлечения следует анализировать влияние многочисленных факторов внешней и внутренней среды и выделять самые значимые из них. Как и в других случаях, разработка стратегии привлечения персонала организации состоит из нескольких этапов. Это этапы анализа, планирования (или выбора) и реализации.

## **1.2 Особенности разработки стратегии привлечения основного производственного персонала (рабочих) в машиностроении**

Одним из наиболее важных факторов при разработке стратегии привлечения персонала на предприятие, является категория привлекаемого персонала и отрасль, к которой предприятие относится. Для различных отраслей, категории работников будут разные. В зависимости от категорий, в свою очередь, будут существенно различаться квалификационные требования, методы, источники и каналы привлечения.

Машиностроение — отрасль обрабатывающей промышленности по производству всевозможных машин и оборудования, изготавливающая средства производства. Данная отрасль включает в себя шесть подотраслей (рисунок 3). [6]

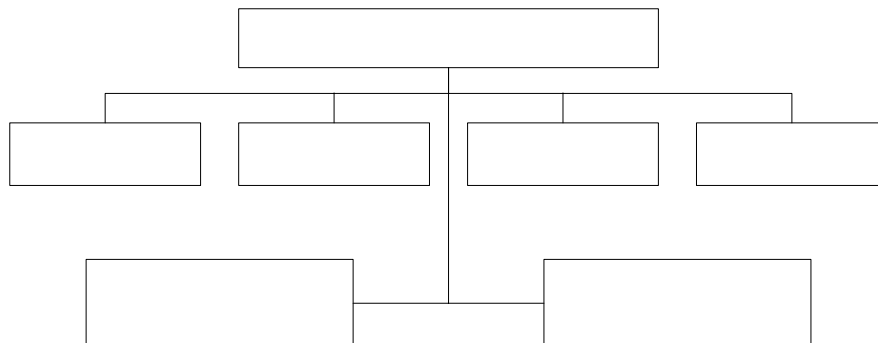


Рисунок 3 - Отраслевые подгруппы машиностроительной отрасли

Деятельность, которую включают себя данные подотрасли очень разнообразна (информация по деятельности отраслей предоставлена в приложении Б).

Одним из основных факторов производственного процесса, как известно, является живой труд, а его источником на промышленном предприятии — его производственный персонал.

К категории основных производственных рабочих (рисунок В.1, Приложение В) относится персонал, непосредственно участвующий в технологическом процессе по переработке исходного сырья в готовый продукт (станочки, аппаратчики, прессовщики, доменщики и т.д.).

Работа основных рабочих имеет свою специфику - это тяжелый труд, связанный преимущественно с ручной работой, ежедневными физическими нагрузками на организм. На такие вакансии, как правило, требуются мужчины с начальным либо средним профессиональным образованием, имеющие достаточную квалификацию для работ на различном оборудовании.

Выделяют рабочих механизированного и ручного труда. При этом различают следующие категории: работающие при помощи автоматов; выполняющие работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок;

обслуживающие машины, станки, установки, приборы; выполняющие работы ручную; выполняющие работы без применения машин и механизмов; выполняющие работу по ремонту и наладке машин и механизмов. Классификация рабочих мест представлена на рисунке Г.1 в приложении Г. [7] Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

Существует множество профессий основных производственных рабочих машиностроительной отрасли, классифицируются они в группы по видам производственной деятельности: заготовщики, литейщики, кузнецы, штамповщики, токари, фрезеровщики, расточники, термисты, зуборезчики, сверловщики, сборщики, маляры, сварщики, слесари. Особенностью почти всех этих профессий (за исключением профессий сварщиков и маляров) является узкая специализация, что означает получение специфичной квалификации именно под данную отрасль. Следовательно конкуренция за рабочую силу на рынке будет преимущественно внутриотраслевой, что сокращает влияние конкуренции на организацию.

По степени квалификации рабочих принято разделять на следующие группы: [8]

- высококвалифицированные рабочие, окончившие ПТУ и средние специальные учебные заведения со сроком обучения 2 - 4 года;
- квалифицированные рабочие, окончившие среднее ПТУ, технические училища, обычные ПТУ или прошедшие производственное обучение на предприятиях в течение 6 - 24 месяцев;
- малоквалифицированные рабочие, прошедшие производственную подготовку в течении 2 - 5 месяцев;
- неквалифицированные рабочие, прошедшие практическое обучение или инструктаж на рабочих местах в течение нескольких недель.

Целевой группой для закрытия потребности предприятия в данной категории сотрудников будут являться выпускники девятых-одиннадцатых

классов, молодые люди - выпускники техникумов СПО, а также люди, попавшие под сокращение в связи с закрытием многих крупных промышленных предприятий, стоящие на учете в центре занятости, и работники других металлообрабатывающих предприятий-конкурентов.

При разработке требований к производственным рабочим следует уделять особое внимание тому, какие есть ограничения по выполнению определенных видов работ и какие есть требования для подтверждения квалификации. А также какие есть ограничения, связанные с организацией рабочих мест и с выполнением условий охраны труда в части медицинских осмотров.

Наиболее значимые факторы, оказывающих влияние на разработку стратегии привлечения персонала для машиностроительной отрасли.

#### 1. Научно-технический прогресс

Развитие научно-технического прогресса страны непосредственно влияет на развитие машиностроения, так как сотрудники компании нуждаются в постоянной переквалификации, чтобы соответствовать новым технологиям. Соответственно, при разработке стратегии привлечения основных рабочих необходимо понимать, идет ли подготовка данных специалистов машиностроительной отрасли в ногу с развитием НТП, или же нужно будет проводить обучение на местах, создавая при организации или вне ее специальной группы обучения.

#### 2. Географическое месторасположение

Что касается географического размещения машиностроительных предприятий, то оно обусловлено следующими факторами: наукоемкость, металлоемкость, трудоемкость . [9]

Отдельно фактором географического размещения машиностроительных предприятий можно назвать военно-стратегический аспект. Предприятия оборонного назначения расположены на оптимальном расстоянии от государственной границы, некоторые – в закрытых городах.

Географическое размещение организации задает новые параметры при разработке стратегии привлечения. Здесь следует понимать демографическую ситуацию региона и непосредственно населенного пункта, половозрастную структуру населения, уровень урбанизации населенного пункта и т.д.

### 3. Регулирующие нормы

В основном деятельность предприятий машиностроительной отрасли ограничивается в деятельности по привлечению персонала трудовым законодательством Российской Федерации и иными правовыми документами, регламентирующими деятельность организации в сфере привлечения персонала, но есть и некоторые особенности. Например, в зависимости от характера и содержания труда, есть ограничения по медицинским показаниям для определенных категорий сотрудников. Особые требования есть и к работникам машиностроения относящихся к военно-оборонному комплексу и для работников ядерных и химических машиностроительных предприятий.

### 4. Полнота производственного процесса

Промышленные предприятия могут быть организованы с полным и неполным циклом производства. Предприятия с полным циклом производства имеют все необходимые цеха и службы для изготовления сложного изделия, а на предприятиях с неполным циклом производства отсутствуют некоторые цеха, относящиеся к определенным стадиям производства. Так, машиностроительные заводы могут не иметь своих литейных и кузнечных цехов, а получать литье и поковки по кооперации от специализированных предприятий. Некоторые предприятия не имеют собственной базы механической обработки или собственного сварочного производства, как правило эти предприятия являются частью больших кооперационных цепочек по производству машиностроительной продукции.

Существенно отличаются по составу и численности персонала схожие по производственным возможностям предприятия, имеющие или не имеющие в



своем составе собственные конструкторские бюро, а также имеющие собственное опытное или инструментальное производство.

От этого будут зависеть личностные требования к потенциальным кандидатам в основные рабочие, так как при наличии собственных конструкторских разработок динамика работ постоянно меняется. А также, частое обновление номенклатуры выпускаемой продукции требует умения быстро переключаться на новые задачи и креативного мышления.

#### 5. Государственная поддержка

Поддержка государства в машиностроительной отрасли распространена только на некоторые подотрасли. В основном это предприятия подотраслей изготавливающие продукцию для военного промышленного комплекса.

В последние года в отрасли наблюдался упадок. Поэтому с целью исправления данной ситуации государство в текущей момент ведет активную политику поддержки машиностроительной отрасли. Это связано и с введением санкций, после которых вопрос импортозамещения стал еще более актуальным. В рамках поддержки российских производителей проводится ряд мер: протекционистская политика, программа «Мобильность кадров», облегченный въезд для жителей Украины и других граждан СНГ с целью трудоустройства, активная работа с организациями центров занятости. [10]

Все это положительно влияет на ситуацию на рынке российского производителя, в том числе и в машиностроительной отрасли.

#### 6. Конкуренция

Конкуренция для новых предприятий машиностроения осложняется наличием крупных, успешных промышленных предприятий находящихся на рынке давно. Так как у них уже сформировавшаяся кадровая политика, значимый статус и известность в социуме, а так же более стабильная финансовая ситуация для осуществления расширенного спектра социальных гарантий. Таких предприятий на текущей момент осталось немного в стране, но если новое предприятие открывается в населенном пункте где существует такое

предприятие, привлечение сотрудников может быть затруднено, в условиях непопулярности профессий среди молодежи.

#### 7. Непопулярность рабочих специальностей

Еще одной важной проблемой является дефицит кадров. В результате на российском рынке труда сложилась ситуация, для которой характерно снижение конкуренции среди специалистов рабочих специальностей. По данным Федеральной службы по труду и занятости РФ (Роструда), каждая третья вакансия в общероссийской базе вакансий «Работа в России» приходится на специалистов рабочих специальностей. Число открытых вакансий по наиболее востребованным рабочим специальностям превышает количество безработных граждан соответствующих специальностей. При этом по ряду рабочих специальностей разрыв между спросом и предложением составляет от 1,5 до 2 раз. Кроме того, в среде молодежи популярность специалистов рабочих профессий неуклонно снижается, а эта тенденция влечёт за собой неизбежное сокращение сети профессионально-технических учебных заведений (ПТУ). В дополнение к этим проблемам материальная база существующих сегодня ПТУ значительно устарела и перестала соответствовать требованиям научно-технического прогресса, что оказывает негативное влияние на качество обучения и подготовки специалистов рабочих специальностей. В числе основных причин непопулярности специалистов рабочих специальностей обычно указывается низкий уровень заработной платы, однако на самом деле это уже не соответствует действительности. Система воспроизводства квалифицированных трудовых ресурсов, существовавшая в СССР, во времена перехода к рынку была разрушена. Количество профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку квалифицированных рабочих сократилось к 2016 году в четыре раза, относительно начала 90х годов. В настоящее время средний возраст рабочих стремительно приближается к возрасту выхода на пенсию. Кроме того, необходимо понимать, что рабочие кадры старшего возраста

зачастую не в состоянии овладеть новыми, современными технологиями, без которых невозможно создание конкурентоспособной продукции. Острая нехватка молодежи на производстве значительно тормозит процесс модернизации. [11], [12]

Специфические факторы оказывающие влияние на разработку стратегии привлечения производственного персонала в машиностроительной отрасли (таблица 3).

Таблица 3 - Специфические факторы влияющие на разработку стратегии привлечения

Внешние факторы	
Группа факторов	Факторы
Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы	Протекционизм в машиностроительной отрасли, перспективность профессий персонала машиностроительной отрасли в долгосрочном периоде; культурная среда и моральные ценности основных производственных рабочих; непопулярность рабочих профессий у молодежи; ограниченность ресурсов в связи с сокращением профессионально-технических училищ и учебных заведений по подготовке рабочих кадров; политика в области заработной платы машиностроительных предприятий находящихся в одном регионе; локальные и региональные нормативно-правовые акты, трудовое законодательство Российской Федерации и иные правовые документы, регламентирующие деятельность машиностроительной организации в сфере привлечения основного рабочего персонала;
Привлекательность отрасли и уровень конкуренции	Упадок машиностроительной отрасли в России; отставание уровня научно-технического прогресса в отрасли; высокий уровень конкуренции заграничных предприятий машиностроительной отрасли, слабая динамика рынка машиностроительной продукции РФ; сильная внутриотраслевая конкуренция в условиях дефицита основных производственных рабочих; незначительное присутствие межотраслевой конкуренции
Возможность компании и угрозы	Освоение новой номенклатуры и рынков; выход на рынок зарубежных компаний; дефицит на рынке труда Российской Федерации квалифицированных основных производственных рабочих

Окончание таблицы 3

Внутренние факторы	
Группа факторов	Факторы
Сила и слабость компании, конкурентные преимущества	Ассортимент производимой компанией машиностроительной продукции и планы его развития; наличие ритмичной загрузки, сезонность; месторасположение предприятия; текущая стадия жизненного цикла организации;
Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы ведущих руководителей	Основные цели и миссия организации; наличие или отсутствие долгосрочного планирования и стратегии развития; качество организации труда;
Общие ценности и корпоративная культура	Система мотивации и стимулирования; квалификационные и личностные требования к основным производственным рабочим; тип организационной культуры; моральная атмосфера в коллективе; уровень сплоченности; политика организации в области корпоративных мероприятий
Условия труда	Характер и содержание труда; уровень заработной платы; наличие и содержание социальных гарантий; качество организации труда

Обобщая вышесказанное, можно сделать выводы, что разработка стратегии привлечения начинается с определения отрасли, в которой осуществляет свою деятельность организация и в какой именно категории персонала организация имеет дефицит. Для машиностроительной отрасли есть ряд специфических внешних и внутренних факторов, оценка степени влияния которых необходима, для того, чтобы приступить к разработке стратегии по привлечению. Машиностроительная отрасль России находится в упадке. В основном это связано с устареванием технологий и оборудования, и снижением на рынке труда квалифицированных рабочих.

Анализ специализированной литературы по вопросам разработки стратегии привлечения показал, что к определению привлечения персонала есть два подхода. Один приравнивает данное определение к определению «кадровое обеспечение», другой подход определяет процесс привлечения, как часть

кадрового обеспечения организации, в которой путем поиска и отбора персонала создается долгосрочная база потенциальных кандидатов на должности. Второе определение является более точным, так как процесс привлечения, является не таким обширным как процесс кадрового обеспечения и акцент сделан именно на создании базы потенциальных кандидатов на должности. Этапами процесса привлечения кандидатов являются разработка кадровой потребности (план человеческих ресурсов), разработка требований кандидатов на вакантную должность, выбор методов, источников и каналов привлечения; отбор и оценка кандидатов. Итогом данных этапов является создание внешнего кадрового резерва.

Стратегический подход к привлечению персонала необходим в случае создания новых предприятий или масштабного увеличения численности персонала, связанного с ростом объема существующего производства, массовым старением кадров в организации.

Стратегия привлечения персонала – долгосрочный план действий по формированию внешней базы потенциальных соискателей для обеспечения предприятия человеческими ресурсами с нужным набором квалификационных характеристик и в нужном количестве путем использования различных источников и каналов, не противоречащий основным целям компании.

Стратегия привлечения, как и любая другая стратегия состоит из нескольких основных этапов. Это этапы анализа, планирования (или выбора) и реализации. При разработке стратегии привлечения следует анализировать влияние многочисленных факторов внешней и внутренней среды и выделять самые значимые из них.

Одним из наиболее важных факторов при разработке стратегии привлечения персонала на предприятие, является категория привлекаемого персонала и отрасль, к которой предприятие относится. Для различных отраслей, категории работников будут разные. В зависимости от категорий, в

свою очередь, будут существенно различаться квалификационные требования, методы, источники и каналы привлечения.

Анализ отрасли и категории персонала показал, что машиностроительная отрасль России находится в состоянии упадка, это связано в основном с отставанием уровня технологий, большим износом оборудования, с финансовой поддержкой государства только некоторых подотраслей, в основном связанных с выпуском орудий военно-промышленного комплекса и с дефицитом квалифицированных основных производственных рабочих. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что помимо внешних и внутренних факторов общего действия, на разработку стратегии привлечения основного производственного персонала машиностроительной отрасли будет влиять еще ряд специфических внешних факторов.

## **2 Анализ рыночных возможностей по привлечению производственного персонала в ООО «ОКБ «Микрон»»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ОКБ «Микрон»»**

Для написания выпускной квалификационной работы мной было выбрано производственное предприятие общество с ограниченной ответственностью «Опытно-Конструкторское Бюро Микрон». Предприятие создано в начале 2011 года, группой бывших сотрудников Красноярского завода тяжелого машиностроения.

ООО «Опытно-конструкторское бюро Микрон» - производственная компания, специализирующаяся на реализации машиностроительных проектов различной степени сложности. [16]

В 2013 году начато строительство завода по выпуску металлообрабатывающего оборудования в городе Красноярске. [16]

Предприятие невозможно отнести только к одной из подотраслей, поскольку оно ориентировано на выпуск продукции тяжёлого, общего и среднего машиностроения, по типу производства предприятия относится к серийному и единичному, заложенные при проектировании предприятия концепции учитывают существующие тенденции развития машиностроительной отрасли, и направлены на увеличение надежности и увеличение эффективности предприятия. [16]

Собственная производственная база компании позволяет проводить комплексную обработку изделий от заготовительных и сборочно-сварочных работ до термической и механической обработки, а так же производить разработку механизмов различной степени сложности с последующим их изготовлением.[16]

Основной задачей предприятия является создание серийного производства металлообрабатывающего оборудования специального назначения собственной разработки. [16]

В настоящее время предприятие принимает заказы на изготовление единичных и мелкосерийных изделий, и производит валы, зубчатые колеса, шестерни, фланцы высокого давления, высокопрочные метизы, строительные металлоконструкции и запасные части для горно- шахтного оборудования для предприятий города Красноярска, Красноярского края и других регионов РФ.

Организация работает с различными предприятиями, поставляя им запчасти для оборудования: рудодобывающие, строительные, металлообрабатывающие компании в Красноярском крае и в других регионах России, такими как ЗФ ОАО «ГМК «Норильский Никель», «ЗАО Кыштымское машиностроительное объединение» и другими. [16]

Ознакомимся с основными показателями финансово-хозяйственной деятельности предприятия (таблица 4).

Таблица 4 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОКБ «Микрон»

Наименование показателей	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Объем реализованной продукции всего: в т.ч. по номенклатуре товаров (работ, услуг)	млн. руб.	55,43	186,36	258,00
<i>Горно-шахтное оборудование</i>	<i>млн. руб.</i>	<i>22,1</i>	<i>66,1</i>	<i>110</i>
<i>Обогатительное оборудование</i>	<i>млн. руб.</i>	<i>8,3</i>	<i>8,1</i>	<i>20</i>
<i>Оборудование для химической металлургии</i>	<i>млн. руб.</i>	<i>16,2</i>	<i>26,1</i>	<i>40</i>
<i>Нестандартное оборудование</i>	<i>млн. руб.</i>	<i>8,83</i>	<i>86,06</i>	<i>80</i>
Прибыль до налогообложения	млн. руб.	0,97	1,1	1,5
Стоимость основных фондов (балансовая)	млн. руб.	56,08	121,22	280
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	17	18	22
Численность работающих	чел.	66	95	190
в т.ч. основных рабочих	чел.	28	44	71
Налоги в консолидированный бюджет края	млн. руб.	1,45	2,62	3,77

В организации принята линейно-функциональная структура управления. Коммуникация позволяет поддерживать быстроту и гибкость в принятии решений. Организация проводит последовательную политику создания полной цепочки самообеспечения: от производства и разработки новых изделий, до маркетинга, продвижения марки, организации продаж и предоставления сопутствующих услуг.

На данный момент общая численность персонала 205 человек, из них основных рабочих производства - 70 человек.

С первого дня своего существования миссия организации звучит следующим образом: «Мы разрабатываем нестандартные решения и производим машиностроительную продукцию, повышающую эффективность бизнеса наших клиентов». Ее девиз: "Наша страна способна производить качественную продукцию, являющуюся конкурентоспособной на современном машиностроительном рынке». [16]

ООО «ОКБ «Микрон» находится на стадии роста и развития. Период стадии роста и развития для организации с точки зрения привлечения персонала осложняется тем, что компания еще не является узнаваемой, как



работодатель на рынке. Соответственно спрос на предлагаемые рабочие места низкий, а кадровый дефицит нужно устранять. Это еще раз подтверждает актуальность разработки стратегии привлечения.

Целью кадровой политики ООО «ОКБ «Микрон» является создание эффективной системы управления персоналом, формирование сплоченного коллектива единомышленников, способного эффективно решать стоящие перед Обществом задачи. Создание и развитие такого коллектива основывается на принципах сохранения ключевого персонала и привлечения нового в соответствии с высоким уровнем корпоративных требований к профессионализму работников.

Работа с персоналом в Обществе строится на основе экономических стимулов и социальных гарантий, способствующих гармоничному сочетанию интересов работодателя и сотрудников. С точки зрения работодателя, главная цель кадровой политики - создание высокопрофессиональной, эффективной и ответственной команды единомышленников, готовых реализовывать задачи, поставленные руководством Общества. С точки зрения сотрудников, кадровая политика должна создавать благоприятные условия для труда, предусматривать возможность профессионального и карьерного роста, обеспечивать справедливое вознаграждение и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Для достижения основной цели кадровой политики Общество ставит перед собой следующие базовые задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на вознаграждение, соответствующие его личному вкладу в дело Общества;
- предоставление сотрудникам возможностей обучения и повышения квалификации, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный

рост, соответствующий его профессиональному уровню. Общество стремится к тому, чтобы профессионализм, достижение стабильно высоких результатов и демонстрация приверженности ценностям организации являлись необходимым условием и гарантией служебного роста и продвижения в Обществе;

- социальная защита сотрудников.

Тип кадровой политики: а) открытая, так как организация прозрачна для потенциальных работников на любом структурном уровне, а ее политика ориентирована на завоевание рынка, быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли; б) активная, так как организация составляет обоснованные прогнозы развития ситуации на рынке на среднесрочный период и имеет средства воздействия на рыночную ситуацию.

Внутрифирменная атмосфера характеризуется тем, что в организации работает сплоченный трудовой коллектив. Между работниками существуют дружественные отношения, которые развиваются и поддерживаются в неформальных группах. Проводятся корпоративные праздники с целью повышения лояльности персонала к организации, усиления сплочённости коллектива, воспитания корпоративного духа, установления и поддержания традиций, неформального общения между работниками. Каждый работник выполняет свои должностные обязанности. Не допускается работа родственников лиц в прямом подчинении.

Объемы заказов по заключенным договорам и спецификациям на предприятии стремительно увеличиваются. В сравнении с 2015 годом, объем выручки в 2016 году увеличился на 38 %. Соответственно должен увеличиваться и штат. Возникает большая потребность в основных рабочих производства. Работа основных рабочих имеет свою специфику - это тяжелый труд, связанный преимущественно с ручной работой, ежедневными физическими нагрузками на организм. На такие вакансии, как правило, требуются мужчины с начальным либо средним профессиональным образованием, имеющие достаточную квалификацию для работ на различном

оборудовании. На данный момент численность данной категории сотрудников на ОКБ Микрон составляет 70 человек.

Динамика фактической численности рабочих согласно кадровой потребности с 2011 по 2016 года заметно отстает от динамики плановой численности рабочих за этот же период (рисунок 4).



Рисунок 4 – Сравнение планируемой численности основных производственных рабочих под объемы заказов с фактической численностью с 2011 по 2016 года

Покрытие потребности за счет собственных ресурсов низкое. (рисунок 5). Поэтому предприятию приходится перекрывать незакрытый с помощью собственных ресурсов объем производства, выполняя частично изготовление деталей по кооперации, что безусловно вызывает возникновение дополнительных расходов неучтенных при коммерческом расчете заказов изначально и являющихся невыгодными для предприятия (транспортировка, приобретение дополнительного инструмента, увеличение стоимости изготовления деталей).

	<b>План (нормо- часы)</b>	<b>Факт (чел.- часы)</b>	<b>Покрытие потребности за счет собственных ресурсов</b>
<b>2014 г.</b>	75 392	46 886	62%
<b>2015 г.</b>	97 170	73 678	76%
<b>2016 г.</b>	182 279	118 890	65%

Рисунок 5 - Динамика покрытия потребности за счет собственных ресурсов в процентах 2014-2016 гг.

Средний возраст по основным производственным рабочим с начала осуществления деятельности организацией увеличился с 39 до 51 лет в 2016 году (рисунок 6), что говорит о проблеме старения рабочих кадров предприятия «ОКБ «Микрон».



Рисунок 6 - Средний возраст основных производственных рабочих

Из всего вышеперечисленного можно выделить следующую управленческую проблему: В организации существует потребность разработки стратегии привлечения производственного персонала, так как наблюдается дефицит основных рабочих производства, поэтому организация вынуждена прибегать к услугам кооперации для выполнения планового объема заказов, все

это приводит к увеличению себестоимости заказа и к уменьшению прибыли, что является невыгодным для предприятия.

## **2.2 Анализ состояния внутренних факторов организации, значимых для разработки стратегии привлечения в ОКБ «Микрон»**

Как показал обзор специальной литературы, для разработки стратегии привлечения важен анализ состояния внутренних факторов.

Целью данного анализа является определение состояния внутренних факторов, для конкретизации задачи при разработке стратегии привлечения основных производственных рабочих.

Для достижения данной цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- выявить возможность спрогнозировать рост специалистов не только в количественном, но и в качественном аспектах (анализ загрузки по типу продукции);

- проверить наличие сезонности работ для определения характера потребности в персонале, проанализировав динамику загрузки по производственным участкам в разрезе одного года (н/ч);

- проверить равномерность планово-фактической загрузки по производственным участкам для определения характера потребности в персонале (н/ч);

- выявить достоинства и недостатки местоположения с точки зрения привлекательности для соискателей;

- составить объективную характеристику основных производственных рабочих. В рамках данной задачи необходимо показать структуру основных производственных рабочих предприятия по профессиям, провести анализ динамики общей численности основных производственных рабочих; рассчитать средний уровень заработной платы на предприятии для данной категории персонала;

– составить характеристику кадровой потребности. В рамках данной задачи необходимо провести анализ на наличие дефицита/избытка основных рабочих по участкам; рассчитать динамику текучести основных рабочих по участкам; проанализировать социально-психологические особенности занятых.

Предприятие находится на стадии роста, поэтому деятельность организации направлена на стабилизацию на рынке машиностроительной продукции и создание бренда компании как поставщика услуг по производству изделий и как работодателя. На этапе вновь созданной организации активно шло исследование рынка и наработка номенклатурных групп. В связи с этим номенклатура продукции была нестабильна. Существующая стратегия развития компании подразумевает наработку серийной номенклатуры производимой продукции, что дает возможность увеличивать объемы производства и развивать компанию используя уже отработанные технологии и менее квалифицированные кадровые ресурсы.

План развития компании сформированный на десять лет, отображает уменьшение доли несерийной и наращивание объема серийной продукции (таблица 5).

Несерийный продукт - отдельные экземпляры изделий или партия материалов и веществ ограниченного объема, изготавливаемые эпизодически по мере возникновения потребности.

Серийный продукт - ограниченная номенклатура изделий, изготавливаемых или ремонтируемых периодически повторяющимися партиями, и сравнительно большим объемом выпуска.

Таблица 5 - Объем реализации по типу продукции 2011-2016 гг. в руб. и %.

Тип продукции	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Серийный продукт, руб.	6 039 649 (100%)	5 339 253 (32%)	14 418 477 (44%)	33 300 396 (60%)	155 180 381 (83%)	218 200 094 (84%)
Несерийный продукт, руб.	(0%)	11 233 241 (68%)	18 447 521 (56%)	22 130 298 (40%)	31 180 364 (17%)	40 155 417 (16%)

Как видно на графике (рисунок 7), объем реализации растет. При этом доля несерийной продукции находится примерно на одном уровне, а вот объем серийной продукции составляет большую часть от объема реализации и стремительно увеличивается. Тенденция к значительному росту серийных изделий позволяет спрогнозировать рост специалистов не только в количественном, но и в качественном аспектах, то есть выявить необходимую квалификацию под определенный объем работ.

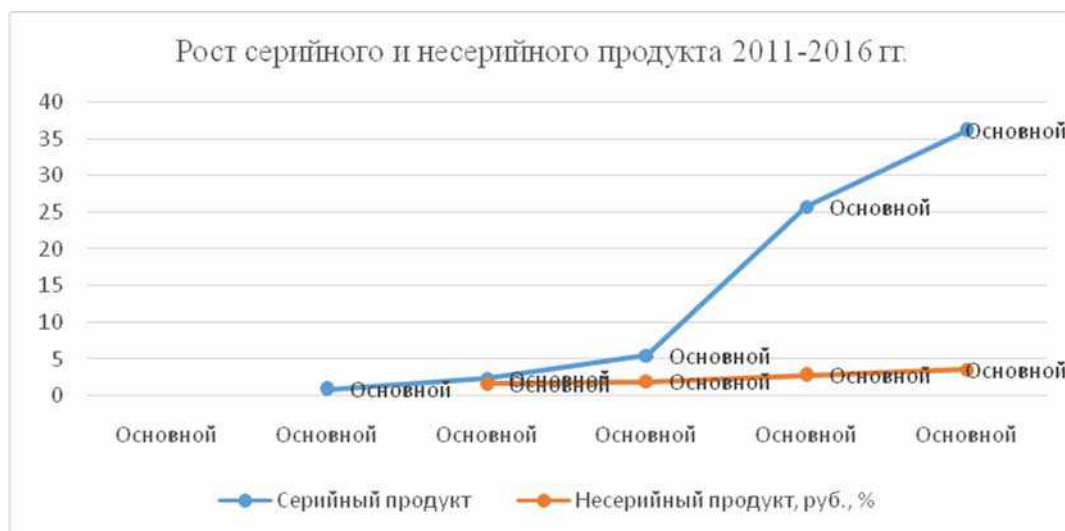


Рисунок 7 - Динамика коэффициента роста серийного и несерийного продукта 2011-2016 гг.

Динамика загрузки работой в разрезе одного года в нормо-часах показала, что загрузка является равномерной по всем месяцам (таблица Д.1, Приложение Д), отклонения от среднего значения небольшие и не являются критичными. Из этого можно сделать вывод, что объем работ по участкам не зависит от сезонности. Отсутствие сезонности подтверждает и то, что крупные, постоянные заказчики, с которыми работает предприятие не имеют в своих работах сезонности, и продукция, которую они заказывают, используется ими круглогодично.

Рассмотрим так же динамику планово-фактической загрузки по участкам, для выявления динамики загрузки (таблица 6).

Таблица 6 - Динамики планово-фактической загрузки по производственным участкам (в нормо-часах)

Наименование участка	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	План (нормо-часы)	Факт (чел.-часы)	Покрывание потребности за счет собственных ресурсов, %	План (нормо-часы)	Факт (чел.-часы)	Покрывание потребности за счет собственных ресурсов, %	План (нормо-часы)	Факт (чел.-часы)	Покрывание потребности за счет собственных ресурсов, %
Заготовительный участок	5 733	5 024	88%	12 417	10 047	81%	21 319	16 745	79%
Участок механической обработки	53 584	26 792	50%	56 371	36 839	65%	99 490	46 886	47%
Участок термической обработки	1 773	1 675	94%	1 675	1 675	100%	3 553	3 349	94%
Сварочный участок	10 165	10 047	99%	16 556	16 745	101%	40 862	38 514	94%
Оборочный участок	4 137	3 349	81%	10 151	8 373	82%	17 055	13 396	79%
Итого:	75 392	46 886	62%	97 170	73 678	76%	182 279	118 890	65%

Проанализировав данные, остановимся на каждом показателе в отдельности. Плановая загрузка в нормо-часах имеет положительную динамику в годах. В среднем по участкам увеличение происходит на 67% в год. Соотношение структуры работ участков остается неизменным. Что касается покрытия плановых нормо-часов с помощью собственных ресурсов, наиболее проблемным местом оказался участок механической обработки.

Предприятие к концу текущего года планирует переезд с арендованных площадей на собственные. Новая производственная площадка находится недалеко от города за микрорайоном Солнечный. Недостатками местоположения являются:

- отсутствие остановок общественного транспорта;
- отсутствие поблизости магазинов, аптек.

Достоинства местоположения заключается в том, что предприятие находится близко к микрорайону Солнечный, который изначально строился, как район машиностроителей, для работников крупного завода КрасТяжМаш, производителя экскаваторов. В 2010 году КрасТяжМаш закрылся, и сотрудники завода проживающие в Солнечном были вынуждены устраиваться на работу в другие районы города, далеко от дома. Открытие новой производственной площадки рядом с микрорайоном Солнечный является выгодным для жителей



района с точки зрения удаленности рабочего места. А для предприятия соответственно выгода заключается в возможном притоке квалифицированных кадров.

На предприятии в настоящее время работают 70 основных производственных рабочих. Рассмотрим виды профессий данных работников на ОКБ Микрон с группировкой по участкам:

- заготовительный участок: резчик на пилах, ножовках и станках, газорезчик, гибщик, штамповщик;

- участок механической обработки: токарь, фрезеровщик, сверловщик, расточник, оператор станков с ЧПУ, шлифовщик;

- участок термообработки: термист;

- участок сборки-сварки: электрогазосварщики, сварщики аргонно-дуговой сварки;

- участок сборки, доводки, окраски и упаковки: слесарь механосборочных работ, сборщик, маляр, разнорабочий.

Не менее важным для данного предприятия является вопрос текучести кадров, а именно основных рабочих (таблица 7). Существует два типа текучести кадров: активная и пассивная. Активная текучесть обусловлена неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.п.). Пассивная текучесть связана с неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей, опозданиями, появлением на работе в нетрезвом состоянии и т.д.).

Таблица 7 – Динамика движения основных производственных рабочих 2014-2016 гг.

Наименование участка	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести
Заготовительный	3	2	67%	6	2	33%	10	5	50%

участок									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 7

Наименование участка	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести	Ср. численность	Уволенные	Процент текучести
Участок механической обработки	16	15	94%	22	17	77%	28	19	68%
Участок термической обработки	1		0%	1	0	0%	2		0%
Сварочный участок	6	3	50%	10	5	50%	23	10	43%
Сборочный участок	2	1	50%	5	2	40%	8	2	25%
Итого:	28	21	75%	44	26	59%	71	36	51%

Согласно таблицы 7 видно, что текучесть среди основных производственных рабочих большая, и в среднем составляет 58%, за исключением работников участка термообработки, где текучесть отсутствует. Наибольшая же проблема с текучестью персонала на участке механической обработки. Несмотря на спад с 2014 по 2016 год на 26%, уровень текучести данного участка остается очень большим, что в совокупности с маленьким коэффициентом покрытия плановых работ, позволяет сделать вывод о наличии узкого места производства именно здесь. Следовательно, нужно проводить мероприятия по снижению текучести кадров, иначе руководство понесет потери связанные с:

- снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;
- оформлением приема и увольнения работников;
- отбором, подбором и наймом персонала;

- необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;
- наличием брака у вновь поступивших работников.

Рассмотрим средний уровень заработной платы на текущий момент основных производственных рабочих по участкам (таблица 8)

Таблица 8 - Средний уровень заработной платы основных рабочих по участкам

Наименование участка	Средняя з/п в текущем периоде, руб.
Заготовительный участок	29 376
Участок механической обработки	32 177
Участок термической обработки	29 086
Сварочный участок	31 891
Сборочный участок	23 100
Итого по всем участкам	29 126

Выявим социально-психологические особенности для категории «основные производственные рабочие». Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют основных производственных рабочих проведем анкетирование выборочной группы сотрудников, а именно сотрудников участка механической обработки. В этом опросе для выбранных работников была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени:

- возможность карьерного роста;
- гибкий рабочий график;
- материальная мотивация сотрудников;
- хорошая атмосфера в коллективе;
- стабильность предприятия;
- уважение со стороны руководства;
- условия труда.

В опросе приняли участия основные рабочие участка механической обработки. На текущий момент на данном участке трудятся 26 человек. Результаты проведенного опроса свидетельствуют о том, что для данной категории работников наиболее значимы материальная мотивация и хорошие условия труда (таблица 9).

Таблица 9 - Результаты проведенного опроса по выявлению приоритетных факторов мотивации

Наименование мотива	Количество, чел.	Значимость фактора, %
Материальная мотивация сотрудников (заработная плата, премии, бонусы)	24	92
Условия труда (уровень освещенности, организация рабочего места, уровень шума)	22	84
Хорошая атмосфера в коллективе	7	27
Возможность карьерного роста	5	19
Стабильность предприятия	10	38
Уважение со стороны руководства	8	30
Гибкий рабочий график	2	7

Рассмотрим систему мотивации и стимулирования в ОКБ Микрон, для того, чтобы понять будет ли влияние этих факторов, оказывать положительное воздействие на привлечение или отрицательное.

В ООО «ОКБ Микрон» распространены нематериальные и материальные виды стимулирования трудовой активности персонала (рисунок 8).



Рисунок 8 - Система мотивации ООО «ОКБ Микрон»

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда. Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца. Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника. При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

- Рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

- Рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий);
- единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий;
- единовременное поощрение работников к юбилейным датам;
- единовременное вознаграждение за выслугу лет.

Существует на предприятии и план оздоровления коллектива: работникам предоставляются талоны на посещение бассейна и оплачивается посещение спортивного стадиона для проведения различных подвижных игр.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно–технические курсы;
- экономическое обучение.

Единовременное пособие выплачивается:

- в связи с уходом на пенсию.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- за вредные условия труда;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы;
- пособия женщинам по уходу за детьми;
- малообеспеченным и многодетным семьям и д.р.

Важным стимулом в цехе на ООО «ОКБ Микрон» является организация труда. Кабинеты начальника цеха и мастеров отвечают современным требованиям: оснащены современной офисной мебелью, компьютерами, локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным. А условия труда для рабочих менее привлекательны: место, где рабочие отдыхают во время перерыва - это небольшое помещение без отопления, в цехах нет естественного дневного освещения. Эти факторы обусловлены тем, что компания располагается пока на арендованных площадях, и не имеет возможности кардинально модернизировать помещения. Кардинально отличается обустройство цехов и хозяйственных помещений новой строящейся производственной площадки, переезд на которую будет осуществлен уже в этом году. Теплые, светлые цеха, технологически оснащенные на высоком уровне. Хозяйственно-бытовые помещения оснащены всем необходимым, а так же планируется открытие столовой и организация транспорта для доставки на работу, что уберет проблему загородного местоположения.

Обобщая вышесказанное, можно сделать выводы, что текущая продукция в основном является серийной, облегчая планирование кадровой потребности. Загрузка предприятия является равномерной по всем месяцам следовательно объем работ по участкам не зависит от сезонности.

Местоположение компании является не выигрышным с точки зрения близости остановок общественного транспорта и удаленности от инфраструктуры.

При анализе динамики движения основных производственных рабочих 2014-2016 гг. был выявлен высокий уровень коэффициента текучести, который в среднем составляет 58% по участкам, что является весомым показателем необходимости разработки стратегии привлечения.

В ходе изучения социально-психологического портрета основных производственных рабочих было выявлено, что ключевыми факторами для них являются заработная плата и условия труда.

### **2.3 Анализ состояния внешних факторов, значимых для разработки стратегии привлечения в ОКБ «Микрон»**

Для разработки стратегии привлечения наравне с внутренними важен анализ состояния внешних факторов. Внешние факторы разделяются на две основные подгруппы: общие и специфические (особенные для машиностроительной отрасли).

К общим факторам относятся демографические показатели региона, а также уровень спроса и предложения на рынке труда. Выбранное для дипломной работы предприятие находится в г. Красноярске, Красноярского края. Рассмотрим состояние общих внешних факторов в данном регионе

Красноярск — административный центр Красноярского края, крупнейший экономический, образовательный центр Сибири. Расположен по обоим берегам реки Енисей. Население 1 млн. 10 тыс. человек. [17]

Численность постоянного населения городского округа г. Красноярска на 1 января 2017 года составила 1083794 человека и по сравнению с 1 января 2016 года увеличилась на 15933 человека, или на 1,5 процента (справочно: численность населения Красноярского края за 2016 год увеличилась на 0,3 процента).[17]



Для начала рассмотрим общие трудовые показатели - численность рабочей силы и уровень безработицы по Красноярскому краю (таблица 10). [18]

Таблица 10 – Численность рабочей силы по Красноярскому краю, в среднем за год

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Средняя численность рабочей силы, тыс.чел.	1580	1554,3	1501,4	1540,8	1555,2	1511,3	1512,7	1516	1524,3	1500,8	1482

По данным таблицы можно сделать вывод, что средняя численность рабочей силы имеет отрицательную динамику в годах.

Рассмотрим спрос и предложение рабочей силы на регистрируемом рынке труда Красноярского края.

По состоянию на 01.05.2017 в органах службы занятости: [19]

- зарегистрированы 16,1 тыс. безработных граждан (таблица 11);
- уровень безработицы к численности экономически активного населения в целом по краю составил 1,1%;
- потребность в работниках составляет 59,5 тыс. вакансий, из них 39,9 тыс. вакансий по рабочим профессиям;
- численность безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, составила 17,8 тыс. человек (на 01.01.2017 – 17,7 тыс. человек).

Таблица 11 – Структура безработных граждан по состоянию на 01.05.2017

Критерий	Признак	Процент от общей численности безработных, %
Половозрастной состав	Женщины	51,6
	Мужчины	48,4
	Молодежь в возрасте 16-29	21,4
	Лица предпенсионного возраста (за 2 года до пенсии)	9,2
Распределение по состоянию	Инвалиды	5

здоровья	Здоровое население	95
Распределение по месту проживания	Жители сельской местности	38,3
	Городское население	61,7
Образовательный состав	Граждане имеющие высшее образование	21,7
	Граждане имеющие СПО или НПО	35,2
	Граждане без образования	43,1
Профессионально-квалификационный состав	Безработные имеющие рабочие профессии	60
	Работавшие на должности служащего	32,2
	Без опыта работы	7,8

Соотношение спроса и предложения рабочей силы на регистрируемом рынке труда Красноярского края представлена в таблице 12. [20]

Таблица 12 – Соотношение спроса и предложения наиболее востребованных профессий на рынке труда Красноярского края (январь-март 2017 года) (источник)

№ п.п.	ПРОФЕССИИ (СПЕЦИАЛЬНОСТИ)	Количество заявленных рабочих мест, ед.	Обратилось за содействием в трудоустройстве, чел.	Средняя зарплата, руб.
	Профессии рабочих	8 245	3 378	35566
1	Рабочий, разнорабочий, подсобный рабочий и другие виды рабочих	6 002	2 505	26 500
2	Сварщик, газосварщик, электросварщик и др.	1 411	778	31 000
3	Станочник	832	95	28 900

Проанализировав уровень безработицы и ее состав, а так же соотношение спроса и предложения, можно сделать вывод, что ситуация на рынке труда по рабочим кадрам затруднена.

К специфическим относятся факторы, зависящие от отрасли, к которой относится предприятие, и от категории персонала. Для разработки стратегии привлечения основных производственных рабочих предприятия машиностроительной отрасли данными факторами будет являться:

- способы продвижения на рынке труда;

- государственная поддержка;
- учебные заведения;
- конкуренция.

Методы, источники и каналы привлечения различаются в зависимости от того, какая целевая аудитория нас интересует.

Ранее, при анализе внутренних факторов, мы выявили социальный портрет потенциальных кандидатов. Это мужчины с начальным или средним профессиональным образованием, мотиваторами для которых служат уровень заработной платы и условия труда (организация рабочего места, уровень освещенности, обустройство бытовых помещений и т.д.)

Рассмотрим какие в Красноярске имеются способы продвижения компании на рынке труда при помощи средств массовой информации (таблицы 13 и 14).

Таблица 13 – Список телеканалов города Красноярска и их основная направленность [21]

№	Телеканал	Направленность
1	MTV Красноярск	Музыкальный канал: современная, иностранная музыка
2	Афонтово	Телеканал направлен на информирование о жизни города, а так же сериалы и передачи рассчитанные на возрастную аудиторию
3	Енисей Регион	Политическая жизнь страны и региона
4	МузТВ-Красноярск	Музыкальный канал: современная, иностранная музыка
5	Россия 24	Политическая жизнь страны, сериалы, документальные фильмы, передачи рассчитанные на возрастную аудиторию
6	СТС-Прима	Новости страны, освещение интересных событий и мероприятий города, полезные рубрики, развлекательные шоу, молодежные сериалы
7	Седьмой канал	Главные глобальные новости города, полезные рубрики связанные с бытовыми вопросами рассчитанные на возрастную аудиторию
8	ТВ Центр-Красноярск	Документальные фильмы, сериалы, развлекательные передачи рассчитанные на возрастную аудиторию, новости города

Наиболее актуальными каналами для привлечения заданной целевой аудитории будут являться телеканалы «Афонтово» и «Седьмой канал» для граждан среднего и пенсионного возрастов. Для молодежи актуальным каналом из перечисленных является «СТС-Прима».

Таблица 14 – Список газет для размещения вакансий города Красноярск их тираж и периодичность выпуска [22]

№ п/п	Газета	Тираж	Периодичность издания
1	Ваша новая работа	7000-10000 экземпляров (тираж увеличивается, на ярмарки вакансий, специализированные ярмарки)	Еженедельно
2	Есть работа! Красноярск	6000 экземпляров	Еженедельно
3	Кошелёк	25000 экземпляров (из них большая часть — 20.000 экз. распространяется бесплатно по четвергам, а 5.000 экземпляров распространяется платно по понедельникам)	Ежемесячно
4	Работа в Красноярске	7000 экземпляров + размещение на сайте <a href="http://www.krasrabota.ru">www.krasrabota.ru</a>	Два раза в неделю
5	Работа в Сибири	7000 экземпляров + размещение на сайте <a href="http://jobinsib.ru">jobinsib.ru</a>	Еженедельно
6	Работа для Вас. Красноярский выпуск	5000 экземпляров	Еженедельно

Исходя из данных таблицы 14, можно сделать вывод о том, что все представленные издательства являются хорошим способом распространения информации о вакансиях. Наиболее же подходящими под широкий охват публики по-моему мнению являются газеты «Ваша новая работа», «Кошелёк», «Работа в Красноярске» и «Работа в Сибири». Так как помимо простого размещения в газете предоставляется еще ряд дополнительных услуг, которые являются эффективными с точки зрения обширного распространения информации.

Интернет ресурсов для размещения вакансий на настоящий момент очень много, но с точки зрения активного привлечения персонала нужно

использовать самые популярные из них. На сегодняшний день это следующие интернет издательства:

– HeadHunter (hh.ru). Группа компаний HeadHunter (hh.ru) работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт hh.ru является одним из лучших онлайн-ресурсов для поиска работы и найма персонала. Бизнес-модель HeadHunter построена на продаже информации из базы данных резюме.

– Superjob (Superjob.ru). На текущий момент является лидером рынка онлайн-рекрутмента России.

Данных порталов для размещения вакансий по рабочим специальностям будет достаточно, так как они являются популярными не только среди работодателей, но и среди соискателей и содержат обширный банк резюме.

Далее перейдем к рассмотрению специфики государственной поддержки. Государственная поддержка для предприятий осуществляется в нескольких основных направлениях.

Первым и самым актуальным направлением на текущий момент является политика импортозамещения во всех крупных отраслях, к которым в том числе относится машиностроение.

В условиях введения санкций странами ЕС по отношению к России и разрывом отношений с Украиной, политика импортозамещения по всем отраслям стала наиболее актуальной. Например, в 2016 году введено понятие «Сделано в России». В целях утверждения проекта Концепции, осуществления координации и экспертно-консультационного сопровождения проводимых мероприятий, направленных на развитие положительного эффекта страны происхождения для российских товаров в 2016 г. при Минпромторге России создан Координационный совет по вопросам развития положительного эффекта страны происхождения для товаров российского производства.

Производственное предприятие ОКБ «Микрон» является перспективным, с точки зрения импортозамещения как для края, так и для всей страны, так как

станочный парк является обширным и включает в себя крупное оборудование, которое будет запущено уже в 2017 году. С помощью этого оборудования смогут быть запущены детали для обеспечения ремонта гидроэлектростанций, крупные запчасти для горно-шахтного оборудования и т.д. Даже на текущий момент без запущенного крупного оборудования ряд номенклатуры продукции, которую выпускает ОКБ «Микрон» не выпускается больше ни кем из отечественных предприятий и поставляется в страну только из-за рубежа.

Потенциальные сотрудники требующиеся в организацию могут быть привлечены не только с самого Красноярска, но и с ближайших городов. Для такого вида привлечения оказывается государственная поддержка в виде программы «Мобильность кадров».

Вот что говорится, о этой программе на государственном интернет портале трудвсем.ру [23]: «В нашей стране существует ряд регионов, в которых высокий уровень производства и денежного дохода соседствует с выгодным географическим положением и красивой природой. На сегодняшний день эти регионы чувствуют острую потребность в высококвалифицированных рабочих и специалистах для осуществления множества проектов, поддерживаемых и финансируемых государством. Для привлечения в такие регионы работников и была разработана Программа повышения трудовой мобильности, в основе которой лежит прежде всего комплексная поддержка человека и его семьи при переезде, забота об обустройстве и безболезненной адаптации на новом месте. Если Вы ищете работу и готовы к переезду, Вам гарантируется стабильная, высокооплачиваемая и интересная работа, предоставляется жилье для Вас и Вашей семьи, оплачивается детский сад для Ваших младших детей, а старшим предлагается хорошая школа. Помимо этого, предоставляется масса преимуществ, на 80% финансируемых государством и регионами, а на 20% - самими работодателями. Государство окажет поддержку при переезде Вам и Вашей семье, оплатит жилье, поможет устроиться на новом месте. Не сомневайтесь, просто сделайте этот шаг в будущее!».

Рассмотрим также близлежащие населенные пункты, находящиеся в удаленности до пятисот километров с целью привлечения из них квалифицированных кадров, в рамках программы «Мобильность кадров» (таблица 15).

Таблица 15 – Города Красноярского края, удаленность не более 500 км от Красноярска [24]

Удаленность от Красноярска 100-200 км				
Населенный пункт	Тип поселения	Статус	Расстояние до Красноярска, км.	Численность населения, чел.
Ачинск	Город	Административный центр	160	109114
Зеленогорск	Город	Закрытое административно-территориальное образование	165	65600
Железногорск	Город	Закрытое административно-территориальное образование	35	85559
Сосновоборск	Город		13	30628
Дивногорск	Город		20	31000
Березовка	Поселок городского типа	Административный центр	0	20913
Бородино	Город		155	18800
Заозёрный	Город	Административный центр	120	11400
Удаленность от Красноярска 200-500 км				
Канск	Город	Административный центр	247	93060
Лесосибирск	Город		275	64200
Удаленность от Красноярска 200-500 км				
Назарово	Город	Административный центр	206	52790
Шарыпово	Город	Административный центр	367	38300
Боготол	Город	Административный центр	245	21360
Енисейск	Город		348	18900
Шушенское	Поселок городского типа	Административный центр	488	18568
Иланский	Город	Административный центр	279	16128
Ужур	Город	Административный центр	300	15525
Уяр	Город	Административный центр	132	12300
Солнечный	Поселок городского типа	Закрытое административно-территориальное образование	319	10234

Данные города и крупные поселки городского типа являются отличным источником для привлечения персонала в рамках реализации государственной



программы «Мобильность кадров», так как люди зачастую стремятся перебраться в краевой центр. Еще одной из весомых причин к переезду в Красноярск для трудоустройства в ОКБ «Микрон» является закрытие ряда достаточно крупных машиностроительных предприятий в этих городах и соответственно высвобождение персонала.

Следующим видом государственной поддержки предприятий являются центры занятости населения. В рамках привлечения персонала помимо размещения информации о текущих вакансиях в районном филиале центра, существует возможность совместной организации ярмарок вакансий.

Подробное описание такого вида привлечения рассмотрим ниже.

Цель проведения ярмарки – познакомить ищущих работу граждан с вариантами возможного трудоустройства; предоставить наиболее полную информацию о рынке труда, предприятиях, испытывающих потребность в работниках, возможностях переобучения на основе имеющихся свободных рабочих мест.

Для представителей кадровых служб, осуществляющих подбор персонала, участие в ярмарке вакансий дает возможность произвести отбор нужных сотрудников из числа присутствующих посетителей ярмарки, проинформировать наибольшее число граждан о своих вакансиях. Как правило, центр занятости анонсирует проведение мероприятий в СМИ, что обеспечивает присутствие соискателей не только из числа зарегистрированных в службе занятости населения.

Планирование мероприятий происходит исходя из имеющихся целевых групп, в качестве которых могут выступать как работодатели, так и соискатели. Традиционно проводятся ярмарки с участием предприятий, реализующих инвестиционные проекты или осуществляющих определенный вид экономической деятельности: строительство, торговлю, пищевое производство, промышленность и т.д. Ориентированы на аудиторию ярмарки вакансий для выпускников учебных заведений профессионального образования, лиц с

ограниченными возможностями, граждан, имеющих рабочие профессии и другие.

Формат проведения встреч с соискателями, в случае если это не общегородское или краевое мероприятие, обсуждается индивидуально с работодателем и может быть практически любым. Традиционно используемые в работе специалистами формы организации:

– гарантированное собеседование – мероприятие, в рамках которого в заранее согласованную с кадровой службой дату и время направляется достаточное количество кандидатов, прошедших предварительный отбор в службе занятости населения на соответствие требованиям, заявленным работодателем;

– день открытых дверей на предприятии. День предприятия или день открытых дверей – экскурсия на предприятие/в организацию; проводится преимущественно для групп выпускников учреждений профессионального образования, позволяет презентовать деятельность предприятия и условия труда молодым специалистам, отобрать в штат наиболее заинтересованных соискателей;

– web-собеседование – общение с кандидатами на вакансии посредством видеоконференцсвязи; значительно расширяет географию поиска сотрудников.

Данные мероприятия помогают охватить более широкую публику людей, устроить в рамках ярмарки конкурсы типа «Лучший по профессии» и привлечь тем самым внимание общественности к организации, что является неотъемлемой частью привлечения сотрудников.

Еще одним видом государственной поддержки в области привлечения является облегченный въезд для жителей Украины и других граждан СНГ

Граждане из стран СНГ получают разрешение на работу, если имеется стандартный трудовой договор с российским предприятием, либо договор для выполнения оговоренных с заказчиком работ. Срок действия разрешения равен сроку договора (подряда), но не больше 1 года от времени въезда в РФ. Звучит

достаточно серьёзно, но для желающих получать законный доход в России, дальше всё может повторяться практически до бесконечности, пока не наступит срок 6 месяцев до конечной даты действия паспорта.

Основные этапы цикла оформления:

- гражданин из СНГ заезжает в Россию по загранпаспорту;
- заключает трудовой договор или оформляет подряд на 1 год;
- получает разрешение на легальную работу;
- проходит регистрацию по адресу в России, где он проживает;
- через год «рабочее» разрешение продлевается ещё на год;
- после 3-х летнего срока получают 5-летний вид на жительство, а затем возможно «конвертировать» его в постоянный или заняться оформлением гражданства РФ.

В общем приросте населения краевого центра доли миграционного и естественного приростов составляют 67,3 процента и 32,7 процента соответственно.

Миграционный прирост населения городского округа г. Красноярск (10719 человек) сложился, в основном, за счет положительного сальдо внутрикраевой миграции и миграции населения со странами СНГ (таблица 16)

Таблица 16 - Миграционное движение населения Красноярского края

	Вся миграция, чел.	в том числе				
		внутри-краевая	межрегиональная	международная	в т.ч. из международной	
					со странами СНГ	со странами вне СНГ
Миграционный прирост	10719	4603	1177	4939	3634	1305
Прибыло	43816	22067	13641	8108	6379	1729
Выбыло	33097	17464	12464	3169	2745	424

Основными мотивами смены места жительства прибывших внутрикраевых мигрантов, помимо причин личного, семейного характера,

являлись причины, связанные с получением профессионального образования (28,1% мигрантов указали эту причину смены места жительства), иммигрантов из стран СНГ – причины, связанные с работой (44,1%).

На ряду с государственной поддержкой глобальным источником привлечения являются учебные заведения. Подготовка специалистов рабочих профессий осуществляется в учебных заведениях начального и среднего профессиональных образований.

Сеть профессионального образования края состоит из 65 образовательных учреждений начального профессионального образования, 38 образовательных учреждений среднего профессионального образования, подведомственных министерству образования и науки края.

Рассмотрим перечень учебных заведений начального профессионального образования и среднего профессионального образования г. Красноярска и близлежащих городов, находящихся в радиусе ста километров, которые можно использовать для привлечения выпускников рабочих профессий (таблица 17).

Таблица 17 – Перечень учебных заведений начального и среднего профессиональных образований в Красноярске и радиусе не более 100 км. от Красноярска [25], [26], [27], [28]

Учебные заведения СПО	
г. Красноярск	
Наименование	Перечень профессий и направлений
Красноярский индустриально-металлургический колледж	Сварщик (ручной и частично механизированной сварки (наплавки))
Высшее профессиональное училище №43	Токарь, электрогазосварщик, оператор станков с программным управлением, фрезеровщик
Учебные заведения НПО	
г. Красноярск	
Профессиональный лицей № 1	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Токарь - универсал
Профессиональное училище № 2	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Станочник (металлообработка)

## Окончание таблицы 17

Учебные заведения НПО	
г. Красноярск	
Наименование	Перечень профессий и направлений
Профессиональный лицей № 16	Слесарь
	Токарь-универсал
Профессиональное училище № 19	Станочник (металлообработка)
	Слесарь
Профессиональное училище № 20	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
Профессиональное училище № 21	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
Профессиональный лицей № 31	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Слесарь
	Станочник (металлообработка)
Профессиональное училище № 36	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
Профессиональный лицей № 43	Слесарь
	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
Профессиональное училище № 50	Мастер отделочных строительных работ
	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
Профессиональный лицей № 54	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Оператор электронно-вычислительных машин
Профессиональное училище № 85	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Станочник (металлообработка)
Профессиональный лицей № 88	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
г. Сосновоборск	
Профессиональный лицей № 55	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
п. Березовка	
Профессиональное училище № 81	Электрогазосварщик
г. Ачинск	
Профессиональное училище № 40	Электрогазосварщик
	Электросварщик ручной сварки
Профессиональное училище № 96	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)
	Оператор электронно-вычислительных машин
г. Дивногорск	
Профессиональное училище № 42	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)

Из таблицы видно, что наиболее выгодными учебными заведениями для взаимодействия являются высшее профессиональное училище №43 и профессиональный лицей № 31, находящиеся в городе Красноярске. Выбор

обоснован тем, что в данных учебных заведениях, в отличие от всех остальных, есть сразу все направления обучения, по которым необходимы квалифицированные специалисты предприятию ОКБ «Микрон».

Ранее было выявлено, что конкуренция у предприятия является преимущественно внутриотраслевой. Рассмотрим конкурентов организации в городе Красноярске в сравнении с ОКБ «Микрон», действующих в среднем и тяжелом машиностроении (таблица 18).

Таблица 18 – Характеристика предприятий - конкурентов ОКБ «Микрон»

№ п/п	Наименование организации	Соответствие уровня з/п среднему	Взаимодействие с учебными заведениями	Открытые вакансии рабочих профессий на текущий момент
1	Спецтехномаш	соответствует	нет	Пассивный, ситуационный набор
2	КрамзТехно Сервис	соответствует	нет	Пассивный, ситуационный набор
3	Красмаш	соответствует	есть	Активный, регулярный набор
4	КрасПТМ	соответствует	нет	Пассивный, ситуационный набор
5	ЭВРЗ	соответствует	нет	Пассивный, ситуационный набор
6	ОКБ Зенит	соответствует	нет	Пассивный, ситуационный набор
7	СибИнстРем	не соответствует (ниже средней)	нет	Пассивный, ситуационный набор
8	ОКБ Микрон	соответствует	нет	Активный, ситуационный набор

Проанализировав таблицу 18, можно сделать вывод, что самым значимым конкурентом из машиностроительных предприятий г. Красноярска в области привлечения для ОКБ «Микрон» является завод КрасМаш.

Красноярский машиностроительный завод является крупным предприятием с численностью персонала несколько тысяч человек. На рынке данный завод находится давно, является стабильным, социально значимым предприятием с устоявшейся обширной кадровой политикой в области привлечения. [29] С точки зрения конкуренции недостатками предприятия ОКБ «Микрон» по отношению к заводу КрасМаш будет являться молодость и маленькая известность компании на рынке труда. А так же отсутствие на

текущей момент стратегии привлечения, что в очередной раз подтверждает ее необходимость. Из преимуществ же можно выделить следующие:

- отсутствие на предприятии «секретности», что убирает ограничения на выезд из страны, а этот фактор значим для молодых специалистов;
- строительство нового завода обеспечит более хорошие условия труда, чем в старых помещениях советских заводов;
- наличие нестандартной продукции позволяет во время рабочего процесса постоянно повышать квалификацию и вносит в работу разнообразие.

Подводя итоги вышесказанного, можно сделать следующий вывод, что государство оказывает активную поддержку в развитии бизнеса в условиях политики импортозамещения, что положительно сказывается на возможностях предприятия. Так в рамках государственной поддержки можно поучаствовать в программе «Мобильность кадров», в ярмарках вакансий и других социальных программах. Это является сильным инструментом для привлечения персонала.

Несмотря на значительное сокращение заведений начального и среднего профессиональных образований удалось найти в г. Красноярске все необходимые для предприятия профилированные учебные заведения с целью сотрудничества.

Средства массовой информации, интернет-источники и реклама имеют сейчас огромную популярность, поэтому выбор каналов и методов привлечения не был затруднен даже ограничением по целевой аудитории.

Анализ состояния внешних и внутренних факторов, влияющих на разработку стратегии показал, что план развития компании сформированный на десять лет, отображает уменьшение доли несерийной и наращивание объема серийной продукции. Тенденция к значительному росту серийных изделий позволяет спрогнозировать рост специалистов не только в количественном, но и в качественном аспектах. Текущая среди основных производственных рабочих большая, и в среднем составляет 58%, за исключением работников участка термообработки, где текучесть отсутствует. Планы по привлечению

персонала на среднесрочные и долгосрочные периоды отсутствуют. Привлечение реализовано как закрытие текущих вакансий по мере надобности. В качестве методов привлечения используется только подача объявлений. Для данной категории работников ключевыми факторами является материальная мотивация и хорошие условия труда. Уровень заработной платы соответствует уровню средней заработной платы по аналогичным должностям на рынке и у конкурентов, условия труда текущие не совсем хорошие, но в связи с переездом на площади нового завода данная проблема не только исчезнет, но и создаст преимущества в условиях труда перед конкурентами. Все это является хорошими показателями для формирования качественного имиджа организации, как работодателя. Было выявлено стремление государства в оказании помощи предприятиям машиностроительной отрасли, для реализации программ импортозамещения в условиях санкционной политики.

### **3 Разработка стратегии привлечения основных производственных рабочих ООО «ОКБ «Микрон»»**

#### **3.1. Стратегия привлечения основных производственных рабочих ООО «ОКБ «Микрон»»**

Процесс привлечения персонала начинается с разработки кадровой потребности для того, чтобы понимать насколько равномерная потребность в основных производственных рабочих у предприятия на протяжении пяти лет. Кроме того, следует выявить количественную и квалификационную потребность в персонале (таблица 19).



Таблица 19 – Кадровая потребность ОКБ «Микрон» в основных производственных рабочих, 2017-2021гг., чел.

Наименование профессии (должности)	2017 г.			2018 г.			2019г.			2020 г.			2021 г.		
	всего	из общего числа:		всего	из общего числа:		всего	из общего числа:		всего	из общего числа:		всего	из общего числа:	
		выпускники учреждений профобразования	на новые (создаваемые) рабочие места		выпускники учреждений профобразования	на новые (создаваемые) рабочие места		выпускники учреждений профобразования	на новые (создаваемые) рабочие места		выпускники учреждений профобразования	на новые (создаваемые) рабочие места		выпускники учреждений профобразования	на новые (создаваемые) рабочие места
Токарь	2	1	1	2	1	1	3	1	2	4	2	2	4	2	2
Электрогазосварщик	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
Газорезчик	1		1	1		1	1		1	1		1	1		1
Термист	1		1				1		1				1	1	
Оператор станков с ЧПУ	2	1	1	1		1	1		1	1	1		1	1	
Резчик на пилах, ножовках и станках	1		1	1	1		1		1	1	1		1		1
Слесарь механосборочных работ	2	1	1	1	1		1	1		1		1	1	1	
Шлифовщик сухим способом	1	1		1		1	1	1		1		1			
Фрезеровщик	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
Токарь-расточник	2	1	1	2	1	1	1	1		2	1	1	2	1	1
Сверловщик	1	1		1		1	1	1		1		1	1	1	
Разнорабочий	1		1	1	1		1		1	1	1				
Зуборезчик				1		1				1		1			
Пескоструйщик				1	1					1		1			
Слесарь-сборщик	1		1	1	1		1		1	1	1				
Маляр	1		1										1	1	
Всего:	21	8	13	19	9	10	18	7	11	21	10	11	18	10	8

Исходя из данных в таблице кадровой потребности предоставленной отделом кадров предприятия совместно с планово-экономическим отделом, можно сделать вывод, что на протяжении пяти лет, потребность в персонале остается стабильной. Это означает, что разработка стратегии привлечения необходима, чтобы поддержать поток новых сотрудников.

Так же, на основании таблицы можно сделать вывод, что предприятие стремится набирать не только уже квалифицированных специалистов с многолетним стажем, но и брать специалистов без опыта работы, что может служить эффективным инструментом привлечения и создание бренда компании как хорошего работодателя.

Цель стратегии определяется как создание базы потенциальных соискателей и предотвращение кадрового дефицита основных производственных рабочих на период до 2021г. (рисунок 9). Это позволяет выделить три основных направления действий:

- продвижение на рынке труда;
- сотрудничество с учебными заведениями;
- сотрудничество с краевыми и городскими представителями власти.

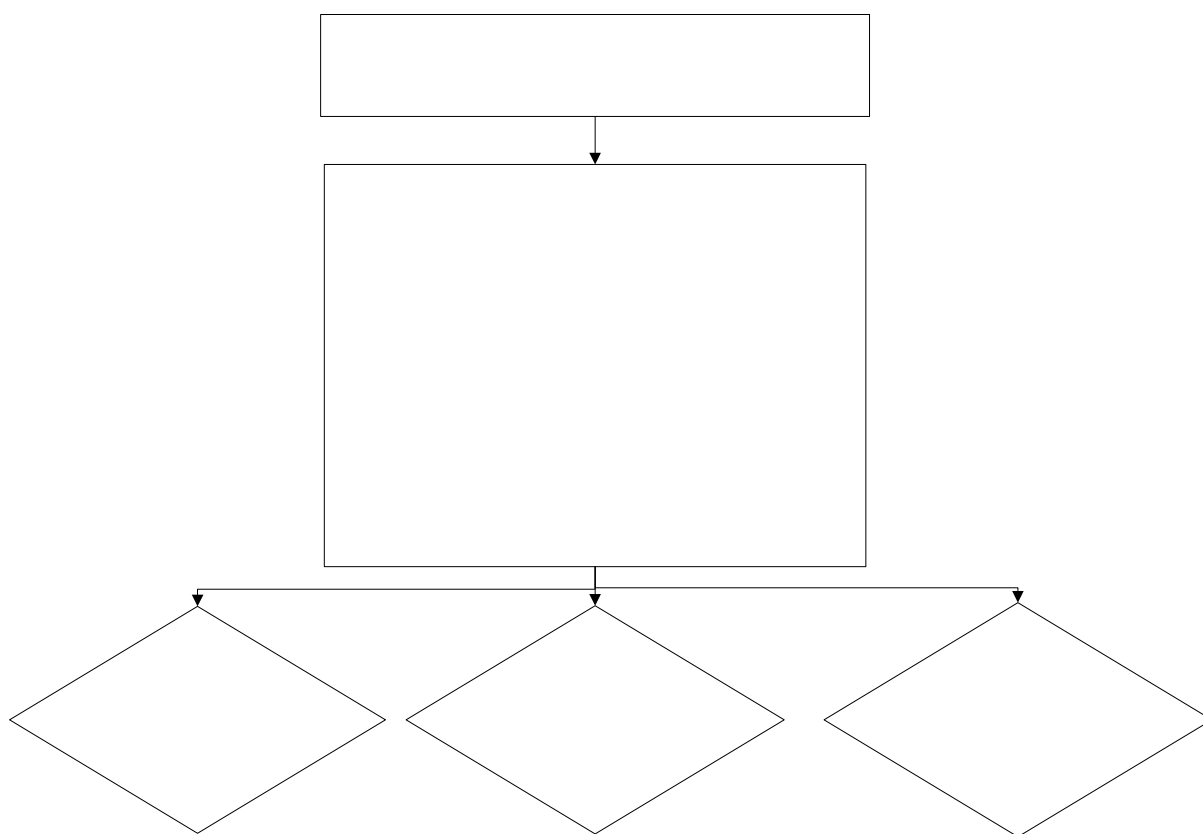


Рисунок 9 - Ключевые составляющие стратегии привлечения основных производственных рабочих для ОКБ «Микрон»

## 1) Продвижение на рынке труда

Для данной категории работников каналы СМИ будут различаться в зависимости от возраста. Было выяснено, что потенциальные сотрудники на рынке труда с уже имеющейся квалификацией являются возрастными. Тогда для эффективного привлечения следует использовать рекламу на телеканалах в виде бегущей строки и доски объявления, а так же рекламу в газетах, посвященных размещению вакансий. Из местных телеканалов лучше всего подойдут Афонтово, 7 канал, ТВК, так как их программа передач рассчитана на более возрастную территорию и носит направленность оповестительной информации о жизни города. Из газет популярными в Красноярске являются три издания посвященных работе: «Есть работа», «Работа в Красноярске» и «Работа в Сибири».

Что касается привлечения более молодежной аудитории, выпускников среднего профессионального и начального профессионального образований, а так же абитуриентов этих учреждений, для последующего заключения с ними договоров, тут каналы будут другие. В первую очередь это интернет ресурсы из которых наиболее популярными являются социальные сети (например «В контакте»). Еще источниками привлечения данной возрастной категории рабочих является размещение информационных стоек с буклетами в учебных заведениях, подача объявлений в бегущие строки развлекательных каналов (СТС, ТНТ), размещений объявлений в интернет-сообществах связанных с видом деятельности, а так же сайты для размещения вакансий (Superjob, РосРабота)

Общими для всех возрастных категорий будут такие виды подачи объявлений, как размещение по городу баннеров, директ-мэйл.

## 2) Сотрудничество с учебными заведениями

В рамках данной задачи требуется:

– установить контакты с выбранными по итогам анализа во втором разделе диплома учреждениями, предоставить информацию о предприятии,

технологиях, видах оборудования, организации и условиях труда, текущей кадровой потребности, собрать информацию об абитуриентах и учащихся для заключения целевых договоров и организации прохождения практики;

– изучить личные дела и достижения будущих выпускников, назначить первичные собеседования;

– провести итоговые собеседования и отобрать нужных кандидатов.

### 3) Сотрудничество с краевыми и городскими представителями власти

Данное направление предполагает взаимодействие с центром занятости населения для проведения ярмарок вакансий. Предприятию в данном случае нужно сделать информационные буклеты, в которых будет содержаться краткая информация о предприятии, основных направлениях деятельности на долгосрочный период, корпоративной культуре и различных преимуществах, которые предназначены для привлечения внимания к самой организации, а так же описание требуемых вакансий. Информация должна быть неперегруженной цифрами, специфической терминологией и другими осложняющими восприятие факторами. Текст должен соответствовать стандартам презентаций: легко читаться, содержать иллюстрации и прочие атрибуты привлекающие внимание.

Еще одной разновидностью участия в социальной жизни населения, которую нужно применить в рамках стратегии, является организация конкурсов профессиональной пригодности. Такие конкурсы могут проводиться как отдельное мероприятие самими организациями, так и в рамках ярмарок вакансий.

Для проведения мероприятия необходимо составить четкий план программы, расписанный поминутно, обеспечить безопасность происходящего, так как в мероприятии предполагается задействовать большое количество людей, а так же продумать концепцию оформления.

Участие в государственной программе «Мобильность кадров». В рамках данного направления необходимо ознакомиться с условиями программы,

подготовить список с кадровой потребностью, которую планируется закрыть с помощью данного источника. Потребность должна содержать не только количественные данные, но и данные о необходимой квалификации и уровне образования.

Реализация разработанной стратегии привлечения позволит изменить подход к привлечению персонала, сделать его долгосрочным, качественным, систематизированным. Так же итогом станет увеличение числа каналов и источников для привлечения, которые позволят как в более быстрые сроки закрывать текущие вакансии, так и создать базу потенциальных кандидатов из внешних заявителей. Это все благоприятно отразится на выполнении работ в организации, так как должно создать систему обеспечения ресурсами.

### **3.2 План мероприятий по реализации стратегии привлечения основных производственных рабочих**

Реализация любых мероприятий требует разработки плана (таблица 20), для внесения ясности, определения этапов, мероприятий, назначения ответственных и периодичности выполняемых мероприятий, а так же подсчета предварительного бюджета.

Таблица 20 – Организационный план реализации стратегии привлечения основных производственных рабочих в ООО «ОКБ «Микрон»

Этап, №п/п	Мероприятие	Периодичность	Исполнитель
1 . Размещение объявлений в средствах массовой информации (телеканалы, газеты, сайты)	Составление текста объявлений в бегущей строке на основании перечня дефицитных должностей телеканалах «Афонтово», «Седьмой канал», «СТС»; объявление в газетах «Ваша новая работа», «Работа в Сибири»; объявление на сайтах «Superjob» и «HeadHunter»	Один раз в две недели	Менеджер по персоналу (согласовывает содержание начальник производства)
	Подача объявлений в бегущей строке на телеканалах «Афонтово», «Седьмой канал», «СТС»; объявление в газетах «Ваша новая работа», «Работа в Сибири»; объявление на сайтах «Superjob» и «HeadHunter»	Один раз в две недели	Менеджер по персоналу

## Окончание таблицы 20

Этап, №п/п	Мероприятие	Периодичность	Исполнитель
2. Размещение объявлений (внешняя реклама: информационные стенды, баннеры)	Заказ стендов для размещения в учебных заведениях высшее профессиональное училище №43 и профессиональный лицей № 31, и в центрах занятости: городском и районном	Один раз	Инженер отдела материально-технического снабжения
	Заказ на изготовление и размещение баннеров в микрорайоне Солнечный и Северный	Ежемесячно	Содержание - директор, начальник отдела кадров; взаимодействие с поставщиком услуги - офис-менеджер
3. Взаимодействие с учебными заведениями	Встречи с представителями учебных заведений высшее профессиональное училище №43 и профессиональный лицей № 31 для определения взаимодействия	По мере необходимости	Менеджер по персоналу
	Подача документов о кадровой потребности в выпускниках учреждений высшее профессиональное училище №43 и профессиональный лицей № 31 для определения количества целевых мест под предприятие	Раз в год	Начальник отдела кадров совместно с начальником производства и директором предприятия
4. Взаимодействие с центром занятости населения	Подача документов о кадровой потребности в количественном и качественном аспектах для привлечения граждан стоящих на учете	Ежемесячно	Менеджер по персоналу (согласовывает содержание начальник производства)
	Подготовка раздаточного материала, презентаций для участия в ярмарках вакансий	Раз в год	Программист IT-отдела, специалист по связям с общественностью, менеджер по персоналу
5. Участие в программе мобильность кадров	Подготовка перечня кадровой потребности, создание заявки	По мере необходимости в рамках срока действия программы	Менеджер по персоналу совместно с начальником производства, совместно с директором

Далее рассчитаем годовой бюджет на реализацию предложенных мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 - Бюджет мероприятий при реализации стратегии

Мероприятие	Статья затрат	Затраты	Периодичность	Итого в год, руб.	Примечание
Размещение объявлений в СМИ (телеканалы, газеты)	Объявления в бегущей строке на телеканалах «Афонтово», «Седьмой канал», «СТС»; объявление в газетах «Ваша новая работа», «Работа в Сибири»	14 300	Раз в две недели	371 800	
	Размещение объявления на сайтах «Superjob» и «HeadHunter»	18 000	Ежемесячно	216 000	
Размещение информационных стендов в учебных заведениях высшее профессиональное училище №43 и профессиональный лицей № 31, и в центрах занятости: городском и районном	Стенды в количестве 4 штуки	14 000	Разовые затраты	14 000	
	Печать буклетов и листовок (цветная печать с версткой по 100 шт.)	7 700	Раз в квартал	30 800	
Размещение баннеров в микрорайоне Солнечный и Северный	Баннер + аренда рекламного места в количестве 2 штук	59 200	Ежемесячно	710 400	
Участие в ярмарках вакансий	Печать буклетов и листовок 7700 руб. (цветная печать с версткой по 200 шт.)	7 700	Раз в год	7 700	
Участие в программе мобильность кадров	Затраты на меры поддержки персонала с других регионов (не менее 75 000 за счет фирмы в течении трех лет на одного человека)	25 000	Ежегодно	475 000	Затраты на год рассчитаны если предположить, что всю кадровую потребность, в квалифицированных ресурсах мы закрываем исключительно использованием программы «Мобильность кадров» (согласно таблицы кадровой потребности в среднем 10 человек в год)

## Окончание таблицы 21

Мероприятие	Статья затрат	Затраты	Периодичность	Итого в год, руб.	Примечание
Заключение договоров на целевое обучение	Оплата учебного процесса студента находящегося на целевом обучении (на одного человека)	30 000	Раз в полгода	540 000	Затраты на год рассчитаны если предположить, что кадровую потребность, в молодых ресурсах мы закрываем исключительно целевым обучением (согласно таблицы кадровой потребности в среднем 9 чел в год )
Оплата заработной платы менеджера по персоналу принятого для реализации стратегии	Заработная плата	25 000	Ежемесячно	300 000	
Оплата заработной платы основных рабочих принятых в ходе осуществления мероприятий в рамках стратегии	Заработная плата	553 000	Ежемесячно	6 636 000	При 100% закрытии кадровой потребности (согласно таблицы кадровой потребности в среднем 18 человек в год)
			Итого:	9 301 700	

По подсчетам планово-экономического отдела ОКБ «Микрон», предприятие при текущем объеме реализации в 258 000 000 рублей, тратит на услуги кооперации около 25 000 000 рублей. В будущем, если проблем дефицита и массового старения кадров на предприятии не будет решена, эта цифра не уменьшится, а будет только увеличиваться пропорционально увеличению объема реализации. Поэтому затраты на мероприятия в рамках стратегии привлечения, которые составляют при полном использовании каждого направления и с учетом зарплаты привлеченных сотрудников при стопроцентном покрытии кадрового дефицита в среднем 9 301 700 рублей. Сумма затрат на мероприятия в год в рамках стратегии привлечения практически в 2,5 раза меньше суммы затрат на незакрытый из-за дефицита объем работ с помощью кооперации. Следовательно предложенные мероприятия можно считать экономически эффективными.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение специальной литературы показало, что ситуация, сложившаяся в ООО «ОКБ «Микрон»», предполагает безусловное внедрение стратегического подхода к привлечению персонала.

Проведённый в рамках разработки стратегии привлечения основных производственных рабочих на ООО «ОКБ «Микрон» анализ состояния внешних и внутренних факторов организационной среды показал устойчивое уменьшение доли несерийной и наращивание объема серийной продукции. При весьма высокой текучести основных производственных рабочих, планы по привлечению персонала на среднесрочные и долгосрочные периоды отсутствуют, эта работа сводится к закрытию текущих вакансий по мере надобности, а в качестве методов привлечения используется только подача объявлений. В то же время анализ объективных условий занятости показал наличие предпосылок для формирования качественного имиджа организации как работодателя.

С учётом государственной политики помощи предприятиям машиностроительной отрасли была разработана стратегия привлечения основных производственных рабочих до 2021г., включая организационно-календарный план мероприятий по её реализации. В качестве основных стратегических направлений были определены: активное сотрудничество с учебными заведениями; активное сотрудничество с представителями краевой и городской государственной власти, на предмет участия в программах, позволяющих обеспечить приток потенциальных сотрудников на предприятие; активное размещение рекламных компаний с помощью СМИ, внешней рекламы, директ – мэйл.

Реализация предложенных рекомендаций позволит изменить подход к привлечению персонала, сделать его долгосрочным, качественным, систематизированным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Солошенко Виктор Михайлович, Пархомчук Марина Анатольевна, Андросов Дмитрий Вячеславович 2013 / Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии
2. Агеев Н.В. Специфика методов найма персонала на муниципальном уровне. //Материалы Ивановских чтений. 2013. № 3. С. 7-11.
3. Привлечение персонала [Электронный ресурс]: Управление персоналом// Энциклопедия экономиста – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/privlechenie-personala.html>
4. Основные компоненты и этапы стратегического управления [Электронный ресурс]: «Менеджмент - Новости, Лекции, Статьи, Литература» – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Osnovnye\\_komponenty\\_i\\_etapy\\_strategicheskogo\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Osnovnye_komponenty_i_etapy_strategicheskogo_upravleniya)
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 301 с.
6. Определение машиностроения [Электронный ресурс]: Большая советская энциклопедия – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/107505/Машиностроение>
7. Классификация рабочих мест [Электронный ресурс]: Управление персоналом в организации – Режим доступа: <http://upravlenkam.ru/page565/page587/index.html>
8. Веснин В.М. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. – Москва: "Издательство ""Проспект""", 14 мар. 2014 г. - Всего страниц: 1035
9. Горкина А.П. // География. Современная иллюстрированная энциклопедия, — М.: Росмэн, 2006

10. Оборина А.В. Актуальные проблемы экономики и управления в машиностроении // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3
11. Количество профессиональных образовательных организаций, осуществляющих подготовку квалифицированных рабочих [Электронный ресурс] // Российский статистический ежегодник 2012-2015 – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
12. Теория и практика современной науки" №3(21) 2017 ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН, Россия, г. Москва
13. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов; под ред. П. В. Шеметова. Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. - 312 с.
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник. / под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб - Москва: ИНФРА-М, 2016. — 695 с.
15. Управление персоналом на производстве: учебник / под ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина. — Екатеринбург: УрГУПС, 2013. — 557 с.
16. ООО «Опытно-конструкторское бюро «Микрон»» [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании ООО «Опытно-конструкторское бюро «Микрон»» – Режим доступа: <http://okbmikron.ru>
17. Информация о городе Красноярске [Электронный ресурс] // Поисковая система мест и достопримечательностей – Режим доступа: <https://ru.foursquare.com/v/Красноярск>
18. Занятость и безработица в Российской Федерации по состоянию на апрель 2017 [Электронный ресурс]: Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю - Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d02/101.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/101.htm)
19. Численность официально зарегистрированных безработных граждан [Электронный ресурс]: Министерство труда и социальной защиты

Российской Федерации - Режим доступа:  
<http://www.rosmintrud.ru/employment/employment/608/>

20. Спрос и предложение рабочей силы на регистрируемом рынке труда Красноярского края [Электронный ресурс]: Интерактивный портал агентства труда и занятости населения Красноярского края - Режим доступа:  
<https://trud.krskstate.ru/Documents/Detail/7fdfb7dc-1f8b-4de0-9541-6f06c047da77/>

21. Телевидение города Красноярска [Электронный ресурс] //Красноярский портал Redom.ru - Режим доступа: <http://www.redom.ru>

22. Печатные издания (газеты) г. Красноярска [Электронный ресурс]: Красноярский портал Redom.ru - Режим доступа: <http://www.redom.ru>

23. Программа повышения трудовой мобильности [Электронный ресурс]: сайт «Работа в России» - Режим доступа: <https://trudvsem.ru/mobility>

24. Перечень городов Красноярского края [Электронный ресурс] // Поисковая система мест и достопримечательностей – Режим доступа: <https://ru.foursquare.com/>

25. Список государственных и коммерческих колледжей, техникумов, училищ, лицеев и ПТУ в регионе: Красноярский край. Перечень ССУЗов с бюджетными местами для поступающих после 9 или 11класса на базе основного общего или среднего полного образования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.edu.ru>

26. Специальности среднего профессионального образования КриМТ. [Электронный ресурс] // КГБПОУ КриМТ - Режим доступа: <http://krimt.narod.ru>

27. Профессиональная подготовка. Перечень специальностей ПУ №43. [Электронный ресурс] // Государственное образовательное учреждение начального профессионального образования ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УЧИЛИЩЕ №43 - Режим доступа: <http://pu-43.narod.ru>

28. Перечень специальностей в образовательных учреждениях начального профессионального образования г. Красноярска [Электронный

ресурс] // Образование России. рф // УПО (Вузы, техникумы, училища) - Режим доступа: <http://образованиероссии.рф>

29. Кадровая политика и сотрудничество с учебными заведениями АО «Красмаш» [Электронный ресурс]: О персонале // Официальный сайт Красноярского машиностроительного завода - Режим доступа: <http://www.krasm.com>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Таблица А.1 - Разновидности внешних источников и каналов для привлечения персонала

№ п/п	Источники	Каналы
1	СМИ	Газеты; радио; объявления на телевидении; тематические журналы по специализации организации; листовки; наружная реклама (баннеры, щиты)
2	Интернет ресурсы	Специализированные порталы по поиску работы; разделы корпоративного сайта, посвященные открытым вакансиям; социальные сети; сайты по трудоустройству
3	Учебные заведения	Размещение информации о вакансиях в корпусах профильных учебных заведений, на их сайте или в их газете; проведение презентации компании в стенах учебного заведения; заключение договоров о направлении студентов для прохождения производственной практики в организации; заключение договоров на целевое обучение студентов на профильных специальностях
4	Организации-конкуренты	Личные встречи с интересующими сотрудниками
5	Внешние представители услуг по поиску персонала	Кадровые агентства; центры занятости

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(справочное)

Структура подотраслей машиностроительной отрасли.

### 1) Общее машиностроение

Общее машиностроение представлено:

- транспортным машиностроением;
- железнодорожное машиностроение и вагоностроение;
- судостроение;
- авиационная промышленность;
- ракетно-космическая отрасль;
- сельскохозяйственным машиностроением;
- производством технологического оборудования для различных отраслей промышленности.

### 2) Тяжёлое машиностроение

Тяжёлое машиностроение — группа отраслей машиностроения, занятых разработкой и производством:

- металлургического оборудования;
- горно-шахтного оборудования;
- тяжёлого кузнечно-прессового оборудования;
- подъёмно-транспортного оборудования и машин (подъёмно транспортное машиностроение): грузоподъёмных кранов, лифтов, подъёмников (вышек), машин непрерывного транспорта (конвейеров и пр.);
- тяжёлых экскаваторов;
- оборудования для генерации и передачи электрической энергии;
- и другого оборудования.

### 3) Среднее машиностроение

В состав среднего машиностроения входят:

- автомобилестроение;

- тракторостроение;
- станко-инструментальное машиностроение;
- разработка и производство технологического оборудования для лёгкой и пищевой промышленности;
- строительство роботов;
- строительство бытовых приборов.

#### 4) Точное машиностроение

Ведущие отрасли точного машиностроения:

- приборостроение;
- радиотехническое и электронное машиностроение;
- электротехническая промышленность.

Продукция отраслей этой группы исключительно разнообразна — это оптические приборы, персональные компьютеры, радиоэлектронная аппаратура, авиационные приборы, волоконная оптика, лазеры и комплектующие элементы, часы.

#### 5) Производство металлических изделий и заготовок

6) Ремонт машин и оборудования. [География. Современная иллюстрированная энциклопедия, под редакцией проф. А. П. Горкина. — М.: Росмэн, 2006]



## ПРИЛОЖЕНИЕ В (справочное)

В составе кадров промышленного предприятия (рисунок В.1), в зависимости от участия их в производственной деятельности, выделяется группа промышленно-производственного персонала (ППП) и группа непромышленного персонала. Весь промышленно-производственный персонал предприятия по характеру выполняемых функций подразделяется на следующие категории работающих: административно-управленческий персонал (АУП), инженерно-технические работники (ИТР), служащие, работающие, младший обслуживающий персонал (МОП), работники охраны.



Рисунок В.1 - Состав работающих предприятия в соответствии с функциональным разделением труда

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г (справочное)



Рисунок Г.1 Классификация рабочих мест []

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
(справочное)

Таблица Д.1 - Динамика загрузки работой по производственным участкам в разрезе одного года (в нормо-часах)

	<b>2016 г.</b>	<b>январь</b>	<b>февраль</b>	<b>март</b>	<b>апрель</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>	<b>июль</b>	<b>август</b>	<b>сентябрь</b>	<b>октябрь</b>	<b>ноябрь</b>
Заготовительный участок, н/ч	21 319	1 332	1 421	1 954	2 043	1 972	1 990	1 901	1 865	1 741	1 723	1 706
Участок механической обработки, н/ч	99 490	6 218	6 633	9 120	9 534	9 203	9 286	8 871	8 705	8 125	8 042	7 959
Участок термической обработки, н/ч	3 553	222	237	326	341	329	332	317	311	290	287	284
Сварочный участок, н/ч	40 862	2 554	2 724	3 746	3 916	3 780	3 814	3 644	3 575	3 337	3 303	3 269
Сборочный участок, н/ч	17 055	1 066	1 137	1 563	1 634	1 578	1 592	1 521	1 492	1 393	1 379	1 364
<b>Итого:</b>	<b>182 279</b>	<b>11 392</b>	<b>12 152</b>	<b>16 709</b>	<b>17 468</b>	<b>16 861</b>	<b>17 013</b>	<b>16 253</b>	<b>15 949</b>	<b>14 886</b>	<b>14 734</b>	<b>14 582</b>

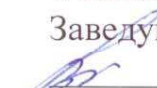
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

« 16 » 06 20 17 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03-Управление персоналом

Разработка стратегии привлечения персонала

Руководитель


доцент

Н.Д. Макушкина

Выпускник

Т.Д. Рыбкина

Красноярск 2017