# **Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение** | **3** |
| 1. **Характеристика предприятия** | **7** |
| **Определение потребности в персонале** | **8** |
| **Планирование и оптимизация численности персонала в ООО «Вирс»** 3.1 Планирование трудовых ресурсов  3.2 Оценка трудовых ресурсов | **11** |
| **Методы отбора и набора персонала** | **20** |
| **Отбор персонала организации сквозь   призму соционики** | **33** |
| **Консалтинговые службы** 6.1Консалтинговые агентства г. Архангельска.   Перспективы развития | **41** |
| **Заключение** | **46** |
| **Литература** | **49** |
| **Приложение** | **51** |

# **Введение**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом - это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов. Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально - квалификационного продвижения, нормативно - правового, научно - методического, информационного и финансового обеспечения).

Следовательно, управление персоналом - явление весьма многогранное и сложное по своему содержанию и организационно - структурным формам. Но оно выступает не только в качестве сложного структурно - функционального явления, но и структурно - расчлененной целостности, в которой каждый элемент имеет определенное назначение и функции. В этой связи управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями.

Управление персоналом - очень молодая отрасль знаний, ей всего несколько десятков лет. Впервые серьезно вопросы теории управления персоналом были изучены в 40-х годах в работах Мэйо, Драккера, Макгрегора. Они - основоположники теории управления персоналом.

До выхода в свет и общего признания их работ руководителей организаций мало интересовали вопросы управления персоналом. Но теперь, с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к пониманию того, что эффективное функционирование производственных структур, получение максимальной прибыли, возможно, лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами персонала, т.е. руководителей, рабочих и служащих. Становится ясно, эффективно работающие организации - те, что огромное внимание уделяют грамотному управлению работой организации, важнейшей частью которой является управление персоналом.

Вообще, в последние десятилетия в менеджменте можно наблюдать радикальное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия. Теперь все понимают, что человек - важнейший фактор производства, а значит управление персоналом не менее важно, чем снижение издержек или маркетинг. Прибыль организации, прежде всего, приносит высококвалифицированный персонал и подход к нему, просто как к средству для функционирования организации, по меньшей мере, не эффективен. Появилась концепция управления человеческими ре­сурсами, в соответствии, с которой персонал представляет собой один из важнейших ресурсов предприятия, который по своей экономической природе нуждается в эффективном и многоплановом управлении, включающем, как необходимый фактор, обеспечение социального, профессионального и структурного развития персонала. Согласно современным представлениям, стратегия управления персоналом является существенной составной частью страте­гии предприятия и должна разрабатываться и реализоваться в соответствии перспективными задачами развития предприятия.

Длительное время и в нашей стране науке управления персоналом практически не придавалось значения, но, несомненно, проблема осознается, возрастает понимание необходимости в специалистах-управленцах, менеджерах по персоналу. Вузы уже готовят таких специалистов, и уже существует масса примеров успешного внедрения новых методик управления персоналом, которые успешно себя зарекомендовали.

Несомненно, разбираться в вопросах управления персоналом - очень важно и нужно менеджеру любого уровня. Именно поэтому мною была выбрана эта тема.

В настоящей работе мы рассмотрим одну из подсистем управления персоналом - **отбор и набор кадров.**

**Актуальность данной проблемы**. В связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору кадров является главенствующей и играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

**Общей приоритетной целью** работы является освещение, систематизация и выделение наиболее важных аспектов отбора и набора кадров.

В достижении этой цели будем основываться на широкий спектр литературы по данной проблематике, как российских, так и западных специалистов в области управления персоналом.

Достигать поставленной цели будем путем рассмотрения отдельных аспектов механизма по отбору и набору кадров. В конце дипломной работы должна будет сложится общая картина по выбранной теме, как неотъемлемого звена управления персоналом.

Исходя из поставленной цели работы, выделим несколько задач, которые необходимо решить, чтобы достичь этой цели:

* показать необходимость научного подхода к отбору и набору кадров на предприятии;
* выявить все негативные последствия от необдуманного найма сотрудников;
* показать те преимущества, которые дает продуманная и взвешенная политика по отбору и набору кадров;
* сделать выводы.

Объектом исследования курсовой работы выступает компания «Вирс».

Предметом исследования – отбор и набор персонала в ООО «Вирс».

В данной дипломной работе будут рассмотрены и проанализированы следующие составные части теории управления персоналом:

1. Определение потребности в персонале.
2. Планирование необходимой численности персонала.
3. Наем, отбор и профессиональная подготовка персонала.
4. Роль консалтинговых служб

Для большей наглядности и лучшего понимания исследуемого предмета проведем параллели теоретических разработок по управлению персоналом с реально существующей работой по управлению персоналом на ООО “Вирс”.

**1. Характеристика предприятия**

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Вирс».

Дата создания: 1996 год.

Направление деятельности: розничная и оптовая торговля товарами бытовой химии, парфюмерии, косметики, хозтоварами и отделочными материалами.

С 2000 года в состав предприятия входит ремонтно-строительная фирма.

Динамика численности персонала на начало года:

1997 год – 12 чел.

1998 год – 16 чел.

1999 год – 42 чел.

2000 год – 120 чел.

2001 год – 253 чел.

Количество торговых точек – 16. Из них 2 магазина самообслуживания «Восход» и «Консул» в г. Архангельск и магазин в г. Новодвинск. Планируется в текущем году открытие еще двух магазинов.

В г. Архангельск фирма позиционирует себя, как торговая сеть «Блеск».

Фирма имеет потребительский титул «Член гильдии качества».

**2.** **Определение потребности в персонале**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Что и происходит на специальных собраниях руководителей отделов ООО «ВИРС».

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей производства в человеческих ресурсах и с фактическим их наличием. При обосновании качественного и количествен­ного состава персонала должны быть соблюдены существующие ограниче­ния на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факто­ры. Например, на ООО «ВИРС», в частности, наблюдается следующая показательная, на наш взгляд, тенденция. Некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторой срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов.

Определение потребности в человеческом факторе по существу представляет собой применение методов и способов планирования для комплектации штата организации оптимальным образом. Для удобства можно считать, что процесс такого планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Расчет будущих потребностей.

3. Программа удовлетворения потребностей в персонале.

ЭТАПЫ

Во-первых, руководству нужно знать, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и знать насколько качественно каждый из них ее выполняет.

Второй этап - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации целей организации. Так, например, руководство ООО «ВИРС» решило организовать и провести широкомасштабную акцию, ему необходимо определить, сколько для этого потребуется дополнительно персонала. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового филиала оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Программа удовлетворения потребности в персонале. Программа должна уже включать в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Цель такого планирования — правильно организовать долго­срочную работу с кадрами. Отделы персонала планируют следую­щие изменения:

1) потребность в замещении персонала по годам в связи с ухо­дом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;

2) потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т. д.;

3) потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т. д.

При расчете потребности в кадрах используют различные коэффициенты, например коэффициент текучести кадров (Г):

Г = Число увольнений в плановый период

Среднее число сотрудников в плановый период

или

Среднегодовое число увольнений х 100

Среднегодовая численность

Коэффициент невыходов на работу (К):

К= Число отработанных дней х 100

Число дней, которые должны быть отработаны

**3.** **Планирование и оптимизация численности   
персонала в ООО «Вирс»**

**3.1 Планирование трудовых ресурсов**

Формирование трудовых ресурсов — сложная и ответствен­ная функция. Во многом кадровая политика зависит от возможнос­тей организации. Например, отделу персонала стало известно, что есть специалист экстракласса, который способен решать задачи на уровне мировых стандартов. Можно предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую зарплату, условия для повышения квалификации, твор­чества, профессионального статуса и т. д.).

Исходя из материальных возможностей, организация пригла­шает специалиста соответствующего уровня. Разумеется, есть воз­можность "вырастить" специалиста и в своем коллективе.

К. Хардит, вице-председатель компании "Ролстон-Пурина", советует отбирать молодых специалистов только высшего качест­ва, тех, которые смогут быстро продвинуться в организации.

Многие руководители возражают: зачем такое количество менеджеров высокого потенциала, если количество высших постов ограничено? Истина же состоит в том, что если стремиться к отбо­ру самых лучших, то при неизбежных ошибках при отборе управ­ляющих в фирме окажется как раз достаточно менеджеров и для рутинных должностей.

Планирование трудовых ресурсов нередко представляют как четырехэтапный процесс:

1) оценка имеющихся трудовых ресурсов;

2) планирование будущих потребностей в кадрах;

3) оценка будущих потребностей в кадрах;

4) разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

**3.2 Оценка трудовых ресурсов**

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Работающих в ООО «Вирс» условно можно разделить на четыре группы:

1) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причи­нам выполнить не могут;

3) работники, которые не могут выполнить качественно боль­шую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток. От работников третьей и четвертой групп кадровая служба ООО «Вирс» обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, оставивих в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении организации, производства их можно вновь пригла­сить на работу.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осущест­вляется совместно с линейными руководителями ООО «Вирс».

Такая оценка в компании «Вирс» включает:

1) наблюдения за работником с целью выяснения, как он рабо­тает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) собеседование с работником на эту же тему;

3) заполнение работником вопросника на эту же тему (вопро­сы сформулированы таким образом, что ответы на них дают воз­можность судить о характере работы). Такой же вопросник запол­няет и непосредственный руководитель работ.

Объединив все методы, мы имеем возможность создать клас­сификатор каждого рабочего места или, как его еще называют, классификатор занятий.

Составляя классификатор, используется описания работ, данные в квалификационных справочниках.

Собрав соответствующую информацию, мы в состоянии ре­шить следующие задачи:

а) отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

б) исключить ненужное дублирование работ;

в) максимально расширить рабочие функции, задачи, решае­мые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел кадров составля­ет для себя описание всех работ — рабочих, технических, административных и т. п.

Эта информация необходима для принятия решения о пере­мещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности кадров, повышении и понижении в должности.

**Планирование трудовых ресурсов** — это система комплекс­ных решений, позволяющих:

а) обеспечить организацию необходимым персоналом;

б) подобрать таких людей, которые могли бы решать постав­ленные задачи и ставить новые;

в) обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;

г) обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

Сам процесс планирования может включать разные этапы, например, такие, как:

а) определение проблем и целей организации, б) сбор необходи­мой информации; в) поиск решения в виде мероприятий по достиже­нию цели; г) реализация решения; д) контроль за всем процессом.

Существует множество видов планирования. Среди них чаще всего в ООО «Вирс» используются следующие:

а) стратегическое планирование, позволяющее путем исполь­зования потенциала организации, включая кадровый, свести к ми­нимуму слабые места в организации;

б) оперативное планирование — планирование мероприятий.

**Планирование целей в сфере персонала** *—* это политика в отношении персонала. Все виды планирования целесообразно осу­ществлять как планирование по результатам.

В основе планирования по результатам лежат следующие действия:

* определение результатов;
* оперативное управление деятельностью по достижению ре­зультатов;
* контроль на всех стадиях функционирования и развития.

При этом устанавливается четкая прямая связь между зада­чами структурных подразделений и задачами отдельных работни­ков, а также ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат.

Например, при планировании трудовых ресурсов ООО «Вирс» используют следую­щие результаты деятельности компании:

* результаты коммерческой деятельности;
* результаты функциональной деятельности — количество и каче­ство продукции, качество работ, услуг, и т. д.;
* уровень квалификации кадров;
* уровень профессионального опыта;
* уровень здоровья работника — физического и психического;
* уровень мотивированности работника.

Развитие персонала неразрывно связано с общей системой планирования организации.

В целом система планирования деятельности организации включает планирование в следующей последовательности:

* трудовых ресурсов;
* сбыта;
* производства;
* организационного развития;
* технического развития;
* финансов;
* капитальных вложений и т. д.

Планирование персонала осуществляется одновременно с каж­дым видом планирования, так как каждый вид деятельности дол­жен быть обеспечен человеческими ресурсами.

В то же время планирование в сфере персонала нередко раз­деляют на отдельные части.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать кон­фликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

а) незаполненность рабочих мест; б) несоответствие работника за­нимаемому месту; в) неудовлетворенность работника условиям работы и др.

В то же время планирование персонала само порождает кон­фликты, которые, впрочем, в большинстве случаев можно предот­вратить. Конфликты возникают из-за перераспределения власти в организации, смены, замены персонала, изменения объема власти отдельных групп, подразделений.

Например, наиболее часто конфликты в ООО «Вирс» возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками, недоверие к администрации. Поэтому администрации целесообразно стремиться к предотвра­щению подобных конфликтов.

Планирование персонала должно обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать пере­избытка персонала, который ведет к излишним расходам.

Какие факты влияют на потребность в персонале? Как прави­ло, специалисты ООО «Вирс» называют следующие:

1) задачи организации и программы ее функционирования и развития;

2) количество продукции, произведенной в единицу времени;

4) структура и качество организации, способы определения производительности, рабочих мест и т. д.;

5) индивидуальные показатели производительности, возмож­ности замещения одних работников на других, работающих более производительно;

6) объем и структура рабочего времени организации.

Выделяют текущую потребность в рабочей силе — потреб­ность, которая существует сегодня, и долгосрочную*,* которая по­явится спустя некоторое время.

В основе планирования потребности в персонале лежит **план рабочих мест*.*** При составлении такого плана целесообразно вы­яснить по каждому рабочему месту:

* какие знания необходимы работнику;
* какие способности необходимы на этом рабочем месте;
* какой стиль поведения потребуется от работника.

Исходной основой для определения потребности в персонале является штатное расписание*.* Многие организации сегодня не составляют штатное расписание, и это серьезный недостаток вих организации труда.

В организации должен составляться прогноз, как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. К сожалению, в рассматриваемой компании такой прогноз не составляется, что приводит к временному дефициту или профициту трудовых ресурсов.

Прогноз оттока персонала основывается на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственно­му желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т. д.

Для разработки прогноза оттока персонала используются раз­ные коэффициенты и в частности коэффициент текучести кад­ров: Его, как правило, рассчитывают по формуле — К (коэффици­ент) = У (число увольнений в год): С (средняя численность работа­ющих в год).

Немецкие авторы предлагают следующий план привлечения и отбора персонала:

1) определение соотношения внутреннего и внешнего набора кадров;

2) установление системы стимулов:

а) определение содержания работ;

б) определение условий труда на каждом рабочем месте;

в) составление схемы развития персонала и карьерного роста;

г) установление размера оплаты труда;

3) разработка альтернативных вариантов привлечения персо­нала;

4) выбор рынка труда;

5) определение канала привлечения персонала;

6) отбор персонала;

7) адаптация работника на рабочем месте.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся ва­кансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предло­жить порекомендовать на работу кого-то из своих знакомых или родственников.

Некоторые французские фирмы осуществляют внутренний набор в трех случаях:

а) при стремлении к достижению минимальной численности персонала — в этом случае персонал частично высвобождается и перераспределяется; кадровая служба полностью или частично отказывается от внешнего набора кадров;

б) при перераспределении персонала;

в) при передвижении имеющегося персонала по иерархичес­кой лестнице — уход работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня.

**Оптимизация численности персонала**

В данном разделе покажем преимущества оптимального состава работников на предприятии.

На каждом предприятии существует потребность в определенном количестве персонала, для выполнения функций необходимых для существования и развития организации. Важно заметить, что работник, занимающий определенное место в организации должен соответствовать требованиям, предъявляемым со стороны организации, так и организация должна отвечать потребностям работника.

Оптимизация численности персонала представляет собой действия, направленные на формирования лучшего состава персонала организации.

Целью оптимизации численности организации является достижение поставленных перед организацией целей, повышение эффективности работы. Оптимизация как раз и происходит в процессе отбора и набора персонала, целью которого стояло отобрать наиболее подходящих работников.

Например, при внутреннем анализе персонала отделом кадров ООО «Вирс», руководителями отделов и подразделений выявляются работники не соответствующие требованиям должности по каким - либо причинам, тогда отдел кадров ставит вопрос об увольнении сотрудника, замены его или перевода на нижестоящую должность.

Данный внутренний анализ также позволяет улучшить эффективность работы персонала.

Рассматривая оптимизацию численности персонала с экономической точки зрения можно определить, что при меньшем количестве работников, но с большей эффективностью труда, чем с большим количеством, но с меньшей эффективностью и производительностью затраты организации на оплату труда намного меньше, а прибыль больше.

## **4. Методы набора и отбора кадров**

# **4.1. Набор кадров**

Набор кадров заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводиться в компании “Вирс” буквально по всем специальностям — конторским, техническим, административным, работников торговых точек. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор на ООО “Вирс” обычно ведут из **внешних и внутренних** **источников**.

### 4.1.1. Внешний набор

К средствам **внешнего набора,** которые применяются на ООО «Вирс», относятся:

1. Объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе и профессиональных журналах.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.

Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если, к примеру, компания нуждается в финансовом директоре.

2. Самопроявившиеся кандидаты.

ООО «ВИРС» получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше некоторые организации проводят “дни открытых дверей“, приглашая всех желающих познакомиться с организацией, условиями труда и т.д.

3. Выезд в институты и другие учебные заведения.

4. Клиенты и поставщики, они часто предлагают для ООО «ВИРС» необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

5. Рекламное объявление .

Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Оно содержит информацию о: ключевых элементах работы; требуемой квалификации; местонахождение; предполагаемом жалованьем т.д. В основном печатается в бесплатных рекламных газетах, приложениях.

6. Лизинг персонала.

Лизинг является одной из форм временного привлечения персонала извне. В таких случаях заключается договор о предоставлении наемных работников на некоторое время.

7. Государственные агентства занятости.

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. [[1]](#footnote-1) Фирма ООО «Вирс» работает с центром занятости, т. е. Биржей труда.

8. Рекрутинговые агентства.

Рекруитмент - это платные услуги по подбору персонала для компании - работодателя осуществляемые по заказу последней.

Главное преимущество сотрудничества с рекрутинговыми агентствами по сравнению с агентствами по трудоустройству состоит в том, что они подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых кандидатов, т.е. специалистов соответствующих всем требованиям заказчика. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидатов и представляет собой определенный процент от его годовой оплаты труда. К этому методу набора фирма пока не прибегала, так как не исчерпаны предыдущие методы.

**4.1.2. Внутренний набор.**

На ООО «Вирс» предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, работник в технический отдел), то наиболее важное значение, имеет образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными.

**4.2. Преимущества внутреннего набора перед внешним.**

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в фирме, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности.
2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний. В тоже время , выбор ограничен числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей - это один из существенных недостатков внутреннего набора.[[2]](#footnote-2)

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяют сделать простой, но исключительно важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел кадров ООО «Вирс» старается владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов на должность.

Поэтому, в повседневной работе отдел кадров фирмы «Вирс» руководствуется двумя основными правилами:

* Всегда сначала проводит поиск кандидатов внутри фирмы;
* И использует по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

#### 4.2. Отбор кадров

**Комплексный подход к организации отбора кадров**

Отбор работников нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой - то один признак или решение одной задачи. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Комплексный подход к найму персонала состоит из следующих задач:

1. четко представлять, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена.
2. определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы.
3. найти возможные источники и методы отбора подходящих кандидатов
4. определить какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов для необходимой работы
5. обеспечить введение нового работника в должность и в организацию

Анализ работы является центральным пунктом планируемого комплексного подхода, который позволяет получить должностную инструкцию и определение требование должности. Должностная инструкция определяет основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию. Требования к должности в дополнение к должностной инструкции указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья, внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, а также другие специальные требования, такие как: возможность переезда в другой город и частные командировки. Для работников магазинов – это умение общения с покупателями, коммуникабельность, творческий подход к работе.

Приведу пример должностной инструкции начальника отдела кадров ООО «Вирс»:

1. Общие положения.
2. Начальник отдела кадров работает под руководством генерального директора
3. Назначается и освобождается от занимаемой должности по представлению генерального директора
4. В своей работе руководствуется действующим трудовым законодательством РФ., приказами, распоряжениями фирмы, а также настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности.

1. Осуществляет работу по совершенствованию форм и систем з/п, материального стимулирования работников по решению генерального директора и совета директоров
2. Анализирует эффективность действующих форм и систем оплаты труда.
3. Разрабатывает положения по оплате труда и премированию работников по решению генерального директора
4. Обеспечивает контроль за правильностью применения форм и систем оплаты труда.
5. Оказывает методическую помощь подразделениям фирмы в вопросах оплаты труда.

3. Должен знать.

1. Методические нормативные и др. руководящие материалы по организации труда, з\п, направления производства; трудовое законодательство; экономику труда, методы нормирования труда, порядок тарификации работ о рабочих; установление окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к з\п.

4. Квалификационные требования.

1. Высшее экономическое или инженерное экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации труда и з\п не менее 5 лет.

Конечно , вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости[[3]](#footnote-3).

**1 этап отбора кадров**

К двум наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания и собеседования.

**ИСПЫТАНИЯ.**

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Персональные анкеты, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации.

Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в персональной анкете для приема на работу в на ООО «Вирс» - это сведения о: стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже используются для отбора кандидатов, такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации. Приведем пример подобной анкеты.

1. Анкетные данные
2. ФИО
3. Место рождения
4. Дата рождения
5. Семейное положение
6. Место жительства
7. Гражданство
8. Дети
9. Школьное и профессиональное образование
10. Время и место окончания средней школы, техникума и (или) Вуза.
11. Защита дипломной работы
12. Специальные знания
13. Владение иностранными языками
14. Мероприятия по повышению квалификации
15. Прошлая практическая деятельность и должности
16. Наименование и адрес прошлого места работы
17. Работал в качестве
18. Состояние здоровья
19. Желаемая должность.

**СОБЕСЕДОВАНИЕ**

Собеседование до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на ООО «ВИРС» без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга требует десятков собеседований, занимающих от нескольких недель до нескольких месяцев. Исследования, проведенные на выбранном предприятии, выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

**2 этап отбора кадров.**

Задача первичного отбора заключается в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально.

На этом этапе руководитель отдела кадров проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами.

Цель собеседования - оценить степень соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации.

Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник отдела человеческих ресурсов должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время , избежать приема нежелательных работников.

**Типы собеседований.**

Существуют несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одни из наиболее распространенных являются следующие:

1. биографические
2. ситуационные
3. критериальные

**Биографические** собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности.

**Ситуационные** собеседования заключаются в решении одной или нескольких проблем ( практических ситуаций ). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

**Критериальное** собеседование представляет собой интервью , во время которого кандидату задают вопросы о том, чтобы он сделал в определенной ситуации , а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев.

После собеседования с начальником отдела кадров вновь происходит отсев кандидатов не прошедших новых испытаний в процессе отбора. Самые лучшие готовятся к следующему этапу отбора.

**3 этап отбора.**

**Собеседование с руководителем отдела.**

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного в отделе кадров, он назначает встречу с кандидатом. Здесь оцениваются, прежде всего, профессиональные качества кандидата , его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделении.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем и детально анализируются.

**4 этап отбора.**

**Выбор кандидата и предложение.**

На основе результатов собеседования руководитель отдела ООО «ВИРС» (с помощью руководителя отдела кадров) выбирает кандидата, который наиболее подходит для данной должности. Затем отделом кадров готовится письмо - предложение кандидату о принятие его на должность с информацией о предстоящей деятельности.

**5 этап отбора.**

**Испытательный срок**

В настоящее время на ООО «ВИРС» распространился опыт приема на работу с испытательным сроком от нескольких месяцев до одного года, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

В течении испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели работнику- новичку и оценить их выполнение в конце срока. Этот метод представляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного срока руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

**6 этап отбора.**

**Решение о найме**

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями его переводят в разряд постоянных работников.

**5. Система оценки кандидатов. Работа консалтинговых служб, их перспективы в г.Архангельск**

Система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками:

1. она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов
2. она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев
3. она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора , легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения.

**Пример системы оценок**

**5.** **Отличный кандидат**. Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений , так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений , может быть принят на работу.

4. **Хороший кандидат** ( выше среднего уровня ). Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности.

**3. Средний кандидат.** Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях.

**2. Ниже среднего.** Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу , но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах ( например, отсутствие других претендентов ).

**1. Абсолютно неподходящий кандидат**. Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность.

При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок . Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избежать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом.

**Возможные ошибки при оценке кандидатов**

Интервью является процессом межличностного взаимодействия, поэтому надо иметь в виду возможность искажений и ошибок, свойственных межличностному восприятию.

1. **ошибка центральной тенденции.** Возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом ( хотя можно ожидать, что кто - то из кандидатов лучше, а кто- то хуже)
2. **ошибка снисходительности.** Большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к приему неподходящих работников.
3. **ошибка высокой требовательности -** большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов.
4. **эффект ореола** возникает тогда , когда интервьюер оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую - то одну характеристику, которая, в его глазах перевешивает все остальные.
5. **ошибка контраста** возникает тогда, когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких слабых кандидатов, или низко, если он идет после сильных кандидатов.
6. **стереотипизация -** это тенденция сравнивать кандидата со стереотипом “идеального кандидата“. Этот стереотип может сильно различаться у разных интервьюеров и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

###### 5.1 Работа консалтинговых служб

Одним из элементов развитой инфраструктуры рынка труда в западных странах считается рынок услуг по подбору персонала, или система рекрутинговых услуг. По данным консалтинговой фирмы “ Palmen Institute “ (США ), к услугам рекрутов сегодня прибегает 98% всех американских компаний. В конце 80-х гг.- начале 90-х годов первые рекруитерские фирмы появились и в России.[[4]](#footnote-4)

Рекруитмент невозможен там, где нет рынка труда, товарного определения цены рабочей силы, свободно функционирующего механизма уравновешивания спроса и предложения на рабочую силу. Цивилизованное предпринимательство предпологает конкурентное сосуществование на рынке большого числа различных по своему профилю и размеру компаний, обслуживающих самые различные потребности общества. Благополучное и процветание отдельной фирмы определяется в конечном счете умело подобранным персоналом, т.е. темы, кто заполняет ячейки организационной структуры предприятия или банка. Что же такое рекруитмент? Дословно «рекруитмент» - вербовка, набор новобранцев, комлектование личного состава.

Итак, рекруитмент- это платные услуги по подбору персонала для компании - работодателя, осуществляемые независимой структурой по заказу последней. Несмотря на отсутствие четкой структуры и специализации агентств, занимающихся подбором персонала, мы уже сегодня можем говорить о том, что в России фактически сформировался рынок данных услуг. Например, в г. Архангельск существуют подобные агентства (“Профконсалтинг”, “Северное кадровое агентство”).

Несмотря на отсутсвие четкой структуры и специализации агентств, занимающихся подбором персонала, мы уже сегодня можем говорить о том, что в России фактически сформировался рынок рекрутинговых услуг. По данным опроса, проводившегося ассоциацией USAID в рамках проекта изучения развития предприятий среди 95 крупных российских, совместных и иностранных компаний (33, 10, 52 соответственно), 79% опрошенных пользовались в 1995 году услугами рекрутинговых агентств.

**Преимущество рекрутинговых агентств.**

Главное преимущество сотрудничества между кадровыми службами и рекрутерами состоит в том, что последние подбирают не просто квалифицированных, но и психологически совместимых, интеллектуально развитых, прогрессивно мыслящих кандидатов, то есть специалистов, на 100 % соответствующих требованиям заказчика.

Еще одно несомненное преимущество – широта охвата потенциальных соискателей. У солидного рекрутингового агентства есть развлетвенная база данных по специалистам нужного профиля, число которых в сотни раз превышает количество кандидатур, найденных работодателем самостоятельно. При этом надо учитывать, что в базу заносятся только специалисты, прошедшие жесткий, многоэтапный отбор. Преимущество очевидно – вместо одного – двух подходящих кандидатов вы получаете на выбор 3 – 5 равноценных, высококлассных специалистов.

Рекрутинговые агентства сэкономит массу времени и нервов кадровикам, когда отсеют всех ненужных, случайных и слабых кандидатов.

Достоинства рекрутеров очевидны, но как выбрать подходящее и надежное агентство? Необходимо учитывать 4 фактора: первое – стоимость услуг; второе – особенности работы (система оплаты, сроки выполнения заказа, гарантия), третье – продолжительность работы агентства на рынке, и четвертое – его репутацию у кадровиков.

**Оплата услуг.**

##### Средняя стоимость услуг рекрутеров – 20 % от годового фонда оплаты труда подбираемого специалиста, что составляет около двух месячных окладов. Другие фирмы оценивают свои услуги в 40 – 50% годового оклада работника. Но такие деньги беруться либо за поиск менеджеров высшего звена, и редких специалистов, либо за имидж фирмы. Форма оплаты гонорара может быть двух типов:

* поэтапная
* единовременная

Поэтапная подразделяется на несколько видов. Солидные фирмы берут 20 - 50 % гонорара и остальную часть - после оформления на работу найденного специалиста. В случае досрочного расторжения контракта часть предоплаты возвращается, а часть остается у агентства в качестве неустойки.

Единовременная оплата может быть двух видов:

1. вся сумма гонорара выплачивается после выхода специалиста
2. весь гонорар передается агентству по прошествии некоторого времени, оговоренного в контракте

**Срок подбора.**

Средний срок подбора составляет 2-3 недели. Но он может существенно меняться (от одного дня, до нескольких месяцев) в зависимости от срочности и сложности заказа. Гарантия (время в течении которого агентство обязуется бесплатно заменить специалиста на равноценного в случае его досрочного увольнения) варьируется от одного месяца до одного года в зависимости от условий контракта. Чаще всего гарантия составляет 3 месяца.

Один – два года работы на рынке – это срок по которому можно судить о стабильности фирмы. Столь небольшой возраст объясняется молодостью института рекрутинга в России, а также спецификой самого бизнеса. Поэтому, когда выносится решение о выборе компании – рекрутера, во внимание принимаются не только стоимость услуг и сроки выполнения заказа, но и возраст компании , т.е. продолжительность работы на рынке.

**Критерии для выбора партнера – рекрутера.**

На первом этапе необходимо в соответствии с принципами описанными выше (цена, качество и т.д.), найти несколько наиболее подходящих агентств. На втором этапе – классифицировать имеющиеся у вас вакансии, оценить, насколько их уровень соответствует возможностям найденных фирм. Лучше всего выбрать одного партнера, который сумеет полностью удовлетворить ваши потребности. Но иногда более эффективным является сотрудничество с несколькими агентствами, эти преимущества заключаются в распределении вакансий разного класса между разными агентствами.

В последние три года заказы, получаемые рекрутерами, существенно усложнились. И обычное агентство по подбору не сумеет справиться с комплексными проектами – не хватает нужных специалистов. Из этого следует, что, во-первых, будущее за многопрофильными центрами (не только подбор, но и оценка персонала, кадровый консалтинг). А, во-вторых, выигрывают те компании, у кого больше высококлассных специалистов.

**5.2 Консалтинговые агентства г. Архангельска.   
Перспективы развития**

С переходом России к рыночной экономике появилась потребность в консалтинговых фирмах. В г. Архангельске с начала 90 – х годов на рынке труда наряду с государственными органами занятости, появились коммерческие организации, оказывающие рекрутинговые услуги.

На Архангельском рынке рекрутинговых услуг представлены следующие компании:

* Профконсалтинг, ООО 163061, г.Архангельск ул. Поморская, 7
* Северное кадровое агентство пл. Ленина д.4 оф.406
* Руна ООО, г.Архангельск, Воскресенская д. 95

Все представленные фирмы оказывают стандартный набор услуг по набору, отбору и обучению персонала.

Спрос на услуги консалтинговых агентств со стороны организаций – работодателей невысокий (в следствии отсутствия четко выраженных потребностей в данных агентствах), но со стороны потенциальных работников спрос очень высокий.

Это дает нам право на то, чтобы предположить увеличение предложения со стороны консалтинговых фирм своих услуг на архангельском рынке труда.

**Заключение**

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России.

На многочисленных примерах мы попытались показать роль совершенствования управления персоналом и, следовательно, наиболее эффективного использования “человеческих ресурсов”. Из представленного материала можно сделать следующие выводы:

1. Кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование “человеческих ресурсов” позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.
2. Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.
3. Кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства, все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.
4. Эффективному использованию “человеческих ресурсов” предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнение сотрудника.
5. Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен поиск и отбор персонала.
6. Процедуры поиска и отбора персонала должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политики. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цель организации, сложившеюся практику управления и наличные ресурсы.
7. Поиск и отбор работников требует комлексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов отбора и т.д.
8. Формализация (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) и планирование процессов обеспечивания новыми работниками повышают вероятность того, что будут отобраны кадры полностью отвечающие всем необходимым требованиям.
9. При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

На рассматриваемом предприятии люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и др. видах работы с персоналом, но и успешно применяют их на практике.

Вследствие такой профессиональной работы с персоналом, фирма извлекает дополнительные прибыли.

Анализируя результаты деятельности ООО «Вирс» и накопленный опыт работы с кадрами показывают, что формирование рабочих коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности и конкурентоспособности работы фирмы на рынке, поэтому этим проблемам необходимо будет уделать наибольшее внимание в самом ближайшей перспективе.

**Литература**

1. Абрамова И.Г. “Персонал − технология менеджера”, Москва, 1991.
2. Волгин А.П. “Управление персоналом в условиях рыночной экономики”, Москва, 1992.
3. Виханский О.С. “Менеджмент”, Москва, 1996.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
5. Герчикова И. Н., Менеджмент. - М.: Юнити, 1994.
6. Драккер П.Ф. “Управление, нацеленное на результаты”, Москва, 1992.
7. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом №10 1999 год.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999
9. Зайцев Г.Г. “Управление кадрами на предприятии”, Москва, 1992.
10. Зигерт В., Ланг Л., Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
11. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988.
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. //Человек и труд 1997 №10.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.
14. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. – М., 1993.
15. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.: ил.
16. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: “АО Бизнес-школа “Интел-синтез”, 1995.
17. Тарасов В.К. “Персонал − технология”, Москва, 1989.
18. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело,1995.
19. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. – М.: Банки и биржи. Л. Еремина, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
20. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
21. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992.
22. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996.
23. газета “Бизнес” № 17 (328) от 26 апреля 1999 года и № 19 (330) от 10 мая 1999 года.



Приложение 2

КОДЕКС ЗАКОНОВ О ТРУДЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

(выдержки)

Статья 16. Гарантии при приеме на работу

Запрещается необоснованный отказ в приеме на работу.

Какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальности, языка, социального происхождения, имущественного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников, не допускается.

Не являются дискриминацией различия, исключения, предпочтения и ограничения при приеме на работу, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

Статья 19. Запрещение требовать при приеме на работу документы, помимо предусмотренных законодательством

При приеме на работу запрещается требовать от трудящихся документы, помимо предусмотренных законодательством.

Статья 21. Испытание при приеме на работу

При заключении трудового договора (контракта) может быть обусловлено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условие об испытании должно быть указано в приказе (распоряжении) о приеме на работу.

В период испытания на работников полностью распространяется законодательство о труде.

Испытание не устанавливается при приеме на работу: лиц, не достигших восемнадцати лет; молодых рабочих по окончании профессионально - технических учебных заведений; молодых специалистов по окончании высших и средних специальных учебных заведений; инвалидов Отечественной войны, направленных на работу в счет брони. Испытание не устанавливается также при приеме на работу в другую местность и при переводе на работу на другое предприятие, в учреждение, организацию.

Статья 22. Срок испытания при приеме на работу

Срок испытания, если иное не установлено законодательством, не может превышать трех месяцев, а в отдельных случаях, по согласованию с соответствующим выборным профсоюзным органом, - шести месяцев.

В испытательный срок не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительным причинам.

Статья 23. Результат испытания при приеме на работу

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора (контракта) допускается только на общих основаниях.

При неудовлетворительном результате испытания освобождение работника от работы производится администрацией предприятия, учреждения, организации без согласования с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия, учреждения, организации и без выплаты выходного пособия. Такое освобождение от работы работник вправе обжаловать в районный (городской) народный суд.

1. // Управление персоналом: -№1.- 99г. - с. 102. - 103. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. - Магура М. И. Поиск и отбор персонала.: -м , 1998 [↑](#footnote-ref-3)
4. - Тюрина И. О., Кравченко К. А. “ Перспективы рекрутингового рынка России “ // Управление персоналом:- №6. - 98. с. 9. [↑](#footnote-ref-4)