**Содержание**

[Введение](#_Введение) 3

[1 Общие принципы подбора персонала через интернет](#_1_Общие_принципы_) 5

[1.1 Понятие подбора и основные моменты, связанные с ним](#_1.1_Понятие_подбора) 5

[1.2 Методы подбора персонала](#_1.2_Методы_подбора) 8

[1.3 Способы поиска персонала через Интернет](#_1.3_Способы_поиска) 16

[2 Методы поиска персонала на предприятии ООО «Диана»](#_2_Методы_поиска_) 21

[2.1 Общие сведения о деятельности предприятия](#_2.1_Общие_сведения) 21

[2.2 Анализ кадровой политики ООО «Диана» в области найма на работу](#_2.2_Анализ_кадровой) 22

[2.3 Использование сети Интернет для подбора персонала на предприятии](#_2.3_Использование_сети) 30

[Заключение](#_Заключение) 34

# Введение

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и подбора персонала. Подбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Разные компании в самых разных отраслях экономики постоянно задаются вопросом, что является основной составляющей успеха. При всем многообразии ситуаций, в которых развивается бизнес компаний, можно утверждать, что устойчиво высокие результаты определяют именно люди, работающие в компании. Персонал (человек) является мотором любой организации.

Человек обладает целым рядом атрибутивных свойств, среди которых - его способность к труду или рабочая сила. А одной из главных специфических свойств рабочей силы является то, что потребленная в процессе труда энергия должна постоянно восстанавливаться. Для этого нужно производить определенные затраты не только на восстановление способностей к труду, но и на их дальнейшее развитие, а так же совершенствование (повышение квалификации) и восполнение выбывшего по различной причине персонала.

Поиск и подбор персонала - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

На сегодняшний день весьма перспективным каналом поиска является глобальная информационная сеть Интернет. При крайне небольших затратах и высокой скорости распространения информации здесь, как правило, можно найти несколько хороших кандидатов. Кроме того, ваша аудитория в Интернете принадлежит к образованным и современным людям, поэтому вы можете избавиться от большей части звонков неподходящих (под ваши требования) кандидатов.

Цель курсовой работы изучить основные способы поиска и подбора персонала компании через Интернет.

Задачами курсовой работы являются:

- изучить общие принципы побора персонала через интернет;

- проанализировать методы поиска персонала на предприятии.

Объектом исследования курсовой работы являются технологии подбора квалифицированных кадров, способных выполнить задачи, поставленные перед компанией и решение которых будет способствовать осуществлению намеченных целей.

Предмет исследования – особенности использования Интернет для поиска и подбора персонала компании.

Базу исследования составляют работы таких авторов, как С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин, В.И. Шкатулла, А.И. Турчинова, А.Я. Кибанова.

Практическая значимость работы состоит в анализе проблемы использования сети Интернет для поиска и подбора персонала на предприятии ООО «Диана»

# 1 Общие принципы подбора персонала через Интернет

## 

## 1.1 Понятие подбора и основные моменты, связанные с ним

Управление трудовыми ресурсами включает в себя:

- планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

- набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

- подбор: оценка кандидатов на рабочие места и подбор лучших из резерва, созданного в ходе набора и другие.

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Влияние работы на людей велико. Это не только степень их экономического благосостояния, но и социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному соотношению человеческих способностей и требований предприятия, рыночное общество, с одной стороны, исходит из соображения: в какой степени процедура подбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, общество обеспокоено тем, что при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме могут «неквалифицированными» оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

В связи с этим на подбор персонала оказывают влияние, прежде всего факторы внешнего окружения. В их спектре законодательство государства, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу; влияние рынков труда, поскольку процессы подбора различаются из-за их емкости и характеристик: при большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним.

Шанс принятия неверного решения, по оценке специалистов, уменьшается пропорционально количеству высококвалифицированных кандидатов. Высокие требования, в свою очередь, уменьшают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру подбора. Нехватка работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности, в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

**Оценка персонала.** Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком - субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

- надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

- достоверно в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения навыками - насколько успешно человек справляется со своим делом;

- с возможностью прогноза - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- комплексно - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- доступно - процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности).

Проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

**Критерии подбора.** Для эффективного подбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

Каждая организация при подборе использует свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка, компьютера и многих других.

Организация, таким образом, отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не соответствующие всем требованиям, рассматриваться в качестве кандидатов на должность не будут.

Требования к критериям подбора.

При установлении критериев подбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность

- полнота

- надежность

- необходимость и достаточность критериев.

Валидность критериев подбора. Валидность критериев означает, что критерии подбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится подбор.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при подборе означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев подбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Подбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе подбора, не должны быть случайными.

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов и излишне сокращать число возможных кандидатов, беря за основу критерии, которые не являются необходимыми или обязательными для успешной работы в должности.

## 

## 1.2 Методы подбора персонала

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней подбора. Комплекс используемых методов подбора может включать в себя:

1. предварительный подбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в предоставленной документации: резюме стандартной формы, диплом, рекомендации и др.);
2. сбор информации о кандидате (от других людей);

- заполнение бланка заявления и анкеты;

- предварительную подборочную беседу (с прошедшими подбор по документам);

- групповые методы подбора;

- личностные вопросники и тесты (в том числе психологические тесты и тесты профессиональных способностей);

- собеседование/интервью;

- медицинский осмотр;

- принятие решения.

Необходимость использования комплекса различных методов при подборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям подбора и полностью устроят организацию.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при подборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов и всестороннее исследование кандидата, в том числе и с психологической точки зрения.

Каждая из ступеней подбора позволяет выявить и отсеять уже на начальных стадиях изначально не подходящего кандидата.

Ступень 1. Предварительный подбор.

В соответствии с выбранной технологией подбора, предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно — через изучение присланных ими заявительных документов. Обстоятельный анализ каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

Ступень 2. Сбор информации о кандидате.

Не всегда применяемый метод. Используется при необходимости уже на предварительном этапе иметь полный портрет кандидата. В основном не предусматривает оценку чисто профессиональных качеств. В большей степени призван составить психологический и моральный портрет кандидата.

Ступень 3. Заполнение бланка заявления и анкеты.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 4. Предварительная беседа.

Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе. Исследования показали, что более 90% решений по подбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

«По схеме» - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

«Слабоформализованные» - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

«Не по схеме» - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

Ступень 5. Групповые методы.

Это может быть и групповая беседа и ситуационное исследование. Выборка производится на основе непосредственного сравнения кандидатов и анализа их поведения в группе.

Ступень 6. Тестирование, профессиональное испытание.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов, в том числе и на профессиональную пригодность и психологическое состояние. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся в области тестирования для диагностики различных качеств и характеристик личности - темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Тестирование персонала относят к психологическим и «полуконтактным» методам подбора. Последнее исходит, очевидно, из того, что встреча кадровика и претендента, хотя и имеет место во время испытания, тем не менее носит формальный характер, и результат подбора определяют не факты и впечатления, полученные в живом общении, а состояние заполненных бланков.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника используются методы психологического тестирования, в процессе которого изучается личностно-деловая характеристика работника. Но применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование. Эта работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Ступень 7.Собеседование / интервью.

Собеседование по подбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого, представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);

- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Виды собеседований. Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование «один на один», во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки.

Типы собеседований. Существует несколько классификаций собеседований по подбору персонала, одним из наиболее распространенных является следующее разделение:

- биографические собеседования;

- ситуационные собеседования;

- критериальные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа «Расскажите о своей прежней работе? Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?»

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, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Стадии собеседования по подбору персонала. Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов:

- подготовки;

- «создания атмосферы доверия»;

- обмена информацией (основная часть);

- заключения;

- оценки.

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем, ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

«Создание атмосферы доверия». В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?», предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли «ведущего». В тоже время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы.

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

Ступень 8. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 9. Принятие решения.

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства и традиций компании, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности и организации. Кроме этого оценивается его умение работать в коллективе, готовность принятия традиций и устоявшихся связей внутри организации и поведение в различных ситуациях.

Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

## 

## 

## 1.3 Способы поиска персонала через Интернет

Число пользователей сети Интернет неуклонно растет, в сеть переходят многие сферы жизни человека. Рынок труда – не исключение. Поэтому сейчас сложно представить работу HR-менеджера без использования Интернет-ресурсов по трудоустройству. Правда, зачастую поиск персонала с помощью Интернета не приносит того результата, которого ожидают от этого наиболее доступного и оперативного способа [5].

Категория сотрудников, которые сейчас наверняка не станут покупать печатные издания с целью найти работу – это ИТ и web-специалисты. По количеству предложений для сотрудников ИТ - отделов эта область уступает, разве что, сфере торговли.

За последние годы из печатных СМИ в Интернет перекочевали вакансии и резюме на позиции руководства во всех отраслях. Кроме того, все чаще с помощью Интернета находят финансистов, менеджеров по продажам, специалистов в сфере рекламы и PR. С помощью Интернета не стоит целенаправленно искать рабочий персонал: уборщиц, курьеров, строителей и т.д.

Кроме того, есть категории специалистов узкого профиля, которых сложно найти вообще. Это, к примеру, специалисты в области телекоммуникаций и радио. При поиске таких сотрудников необходимо быть терпеливым и использовать все возможные методы поиска персонала.

Правда, поиск персонала через Интернет имеет как свои плюсы, так и минусы. Поиск персонала с помощью Интернета можно начать с активного поиска резюме соискателей в базах резюме на сайтах по трудоустройству. Для этого на каждом сайте предусмотрена специальная форма поиска резюме по рубрикам, городам, поисковым словам. Если задать поиск по ключевым словам, необходимо вписывать в форму слова, во-первых, наиболее относящиеся к предлагаемой вакансии, а, во-вторых, стараться избегать слов, которые могут встречаться в большом количестве резюме (например, менеджер – лучше указать, какой именно менеджер нужен).

Кроме того, на ключевых job-сайтах предусмотрена рассылка резюме по e-mail. Можно указать необходимые параметры: рубрику, ключевые слова, уровень заработной платы и т.д. в зависимости от того, что предлагает сайт.

Плюс в своем аккаунте возможно сохранять понравившиеся резюме в отдельной папке.

Один из наиболее приемлемых методов поиска персонала в Интернете – размещение бесплатных вакансий на сайтах по трудоустройству. Удобней всего размещать вакансии на ведущих ресурсах: во-первых, наибольший охват аудитории, во-вторых, дополнительные сервисы.

Особенность бесплатного объявления о вакансии в том, что на сайтах с большой базой вакансий в течение небольшого времени объявление уходит вниз и теряется. Поэтому вакансии необходимо либо размещать заново, либо обновлять.

Еще один действенный способ поиска специалистов через Интернет – просматривание специализированных сайтов. Профессиональные сообщества сейчас имеют немало своих интернет - ресурсов, на которых зачастую размещают вакансии и резюме своих специалистов. Особенно это актуально для ИТ и web-специалистов, а также HR-менеджеров. Также, можно просматривать и читать профессиональные форумы - в дискуссиях обязательно проявятся специалисты в своей области, и если кто-то из них заинтересовал, можно общаться как через оставленные на форуме контакты, так и через личные сообщения (сервис, доступный на каждом форуме).

Если же вы готовы платить деньги за поиск персонала, Интернет-ресурсы предлагают вам большое количество вариантов рекламного размещения объявлений о вакансиях. Среди них – размещение компании в списке ведущих компаний, VIP-вакансии, цветные рекламные блоки, горячие вакансии. Безусловно, платное размещение на приоритетных местах удерживает ваши вакансии в поле зрения соискателей, а также делает компанию более привлекательной для соискателей и создает имидж, если ваша фирма еще не стала брендом. На каждом сайте по трудоустройству есть контактная информация, и поэтому за прайсом и более подробной информацией можно всегда обратиться к менеджерам компании [5].

Один из важнейших факторов успеха – правильно составленный текст объявления.

Ключевую роль в поиске персонала играет сам текст объявления о вакансии. Чтобы составить текст, адекватный ожиданиям, для начала необходимо разберитесь внутри компании – а чего вы ждете от искомого специалиста? Ваш внутренний заказчик (начальник отдела, подразделения – тот, кто «заказывает вам сотрудника» и впоследствии станет его непосредственным начальником) должен быть уверен, что этот специалист действительно необходим отделу. Пропишите для будущего сотрудника функции и обязанности, составьте должностную инструкцию (некоторые специалисты-кадровики советуют также прописывать рабочие инструкции для рабочих специальностей). Отсюда выведите необходимые требования, и будьте внимательны, чтобы требования соответствовали функциям: ведь часто в требованиях указано знание иностранного языка, а на практике сотрудник свои знания не реализует и теряет языковую практику. К тому же, если вы не уверены, сколько платить специалисту, просмотрите сайты по трудоустройству по интересующим вас позициям: вы увидите, сколько таким сотрудникам предлагают и сколько они запрашивают, и сможете определиться с ценой искомого специалиста и системой оплаты для таких позиций.

При составлении объявления специалисты советуют указывать:

1. Информацию о компании – название компании, основное направление деятельности компании. Такая мини-презентация убедит соискателей в серьезности вашей фирмы. Точное название должности.

2. Четко прописанные требования с описанием квалификации, профессионального опыта, знаний и навыков, которые будут необходимы для эффективного выполнения обязанностей.

3. Личные качества, которыми должен обладать кандидат, чтобы, во-первых, выполнять свои обязанности, если они напрямую связаны с какими-то особыми личными качествами (к примеру, для секретарей или ассистентов руководителя необходимы пунктуальность и высокий уровень организованности). А во-вторых, чтобы он мог влиться в коллектив и соответствовал корпоративной культуре фирмы.

4. Круг обязанностей, чтобы соискатель мог сразу сопоставить их со своими знаниями и опытом.

5. Компенсационный пакет. Предполагается ли специальное обучение для нового работника? Если ли дополнительные выплаты или льготы? Существует ли перспектива карьерного роста? Гарантируете ли вы соцпакет?

6. Условия работы. Рабочий график, местонахождение работы, а также все условия, которые могут быть важны для данной позиции.

7. Заработную плату. Вопрос указания в тексте объявления заработной платы не однозначен. Но факт остается фактом: соискатели, прежде всего, реагируют на объявления с указанным уровнем заработной платы. Если эта информация для вашей фирмы является конфиденциальной – лучше ее не указывать. Если уровень заработной платы варьируется, специалисты рекомендуют указывать «вилку» - «от» и «до», и указывать, от чего он зависит. А более конкретно оговаривать этот вопрос на собеседовании.

8. Наличие испытательного срока, его продолжительность и условия оплаты на испытательный срок.

9. Контактную информацию. Это, прежде всего, контактное лицо и e-mail, если речь идет о поиске через Интернет. Можно указать телефон, но это усложнит вашу работу необходимостью еще и по телефону просить всех кандидатов переслать резюме по e-mail. Можно указать URL корпоративного сайта, чтобы соискатели могли ознакомиться со спецификой вашей работы, и фактический адрес. Если у вас несколько открытых вакансий, пишите в тексте вакансии, чтобы соискатели уточняли в теме письма название вакансии, на которую они отправляют резюме. Иначе вам придется самим в этом разбираться [5].

Чем больше полезной информации указывается в объявлении, тем выше вероятность отклика от тех соискателей, которые соответствуют всем требованиям и готовы к данной работе.

Таким образом мы видим, что поиск и подбор персонала в организацию является продолжительным по времени и трудоемким процессом, заставляющим руководителя или иного назначенного должностного лица обладать специфическими знаниями и навыками, в том числи при использовании глобальной информационной сети Интернет. А в связи с установкой Президента Российской Федерации на переход страны к наукоемким и цифровым технологиям все большее число населения, а для нас потенциальных работников, будут активно использовать Интернет или местные и региональные сети, поэтому необходимо четко и грамотно расставить приоритеты в методах (местах) поиска высококвалифицированного персонала.

# 2 Методы поиска персонала на предприятии ООО «Диана»

## 

# 2.1 Общие сведения о деятельности предприятия

Основными видами деятельности Общества являются:

- осуществление розничной и оптовой торговли товарами народного потребления и другой продукцией;

- производство товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения, выполнение работ и оказание услуг, связанных с производством и реализацией продукции и товаров;

- производство, переработка, закупка и реализация продовольственных товаров, в том числе сельскохозяйственной продукции, продуктов питания, пива и алкогольных напитков;

- открытие фирменных магазинов, магазинов-салонов и других торговых точек для реализации товаров собственного производства и товаров, приобретенных на рынке;

- организация общественного питания;

- складское обслуживание юридических и физических лиц;

- организация и проведение выставок, презентаций, ярмарок и зрелищных мероприятий;

- выпуск и реализация печатной, видео- и аудио продукции;

- рекламная деятельность;

- производство и реализация продовольственных товаров и полуфабрикатов;

- другие виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Анализ основных финансово экономических показателей показывает, что за отчетный период выручка от реализации работ и услуг ООО «Диана» увеличилась на 14,3% или на 3648 т. р., составив в 2008 г. 28 998 т. р.

При этом численность сотрудников увеличилась на 5,8% или на 5 человек, по сравнению с 2007 годом.

Все это было достигнуто путем применения грамотной кадровой политики, замены персонала более квалифицированным (в том числе с использованием поиска персонала через глобальную информационную сеть Интернет), использованием гибких стимулирующих программ, позволяющих увеличить свой заработок при повышении своей квалификации, увеличением расходов на обучение персонала и системой надбавок и бонусов за качественное выполнение своих функциональных или должностных обязанностей.

Рост численности персонала при увеличении объема реализации привел к тому, что показатель производительности труда одного работающего увеличился на 8,03% или на 23,97 т. р. по сравнению с 2007 г.

За счет роста фонда оплаты труда увеличилась и среднегодовая заработная плата сотрудников – почти на 6% или на 6,9 т. р. за год.

## 2.2 Анализ кадровой политики ООО «Диана» в области найма на работу

Общая численность персонала ООО «Диана» на последний отчетный период 2008 года составила 90 человек, из которых 16 – аппарат управления, 74 – работники среднего и низшего звена.

При рассмотрении общей численности персонала необходимо провести анализ в разрезе возраста работников (Рисунок 1).

**18 -28**

**51 - 61**

**40 - 50**

**29 - 39**

**12 %**

**38 %**

**25 %**

25%

Рисунок 1 - Возрастная структура персонала ООО «Диана»

**1 - 5 лет**

**16 – 20 лет**

**11 - 15 лет**

**6 - 10 лет**

**7**

**15**

**23**

**55**

Рисунок 2 - Структура персонала ООО «Диана» по стажу работы

**3**

**15**

**25**

**57**

**Два высших и более**

**Средне - техническое**

**Средне - специальное**

**Высшее**

Рисунок 3 - Структура персонала ООО «Диана» по образованию

**45**

**55**

**Мужской**

**Женский**

Рисунок 4 - Структура персонала ООО «Диана» (по полу)

Таблица 1 - Динамика численности персонала в ООО «Диана»

| Показатель | Величина | | Отклонение |
| --- | --- | --- | --- |
| 2007 | 2008 |
| Плановая численность персонала | 86 | 90 | 4 |
| Среднесписочная численность персонала | 78 | 81 | 3 |
| Нехватка персонала | -8 | -9 | -1 |
| Количество принятого персонала | 11 | 13 | 2 |
| Количество уволившихся работников | 4 | 5 | 1 |
| Количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 3 | 4 | 1 |
| Количество работников, проработавших весь год | 74 | 76 | 2 |
| Коэффициент текучести | 3,8 | 4,9 | 1,1 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,14 | 0,16 | 0,02 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,05 | 0,06 | 0,01 |
| Коэффициент постоянства состава | 0,94 | 0,93 | -0,01 |

Коэффициент текучести составили в 2007 и 2008 годах – 3,8 и 4,9 соответственно; коэффициент оборота по приему в 2007 году – 0,14, в 2008 году – 0,16; коэффициент оборота по выбытию составил в 2007 и 2008 годах – 0,05 и 0,06; коэффициент постоянства состава составил в 2007 году – 0,94, в 2008 – 0,93.

**Низкая зар/плата**

**Отсут. карьерного роста**

**Недост. мотивация**

**32**

**48**

**20**

Рисунок 5 - Основные причины ухода персонала из ООО «Диана»

Важнейшим условием эффективного труда является подбор работников с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок. В систему подбора персонала на данном предприятии входят:

- поддержание постоянных связей с определенными учебными заведениями;

- использование при приеме на работу системы заявок и рекомендаций;

- собеседование при приеме;

- исследование семейного положения, оценка рекомендаций и отзывов;

- обязательно устанавливается испытательный срок (обычно 3 месяца) с подведением итогов его прохождения.

Маркетинг персонала на предприятии ориентирован на рациональное использование внутрифирменных трудовых ресурсов, эффективное распределение людей по рабочим местам, обеспечение наиболее оптимальных условий для раскрытия природных дарований работников.

Расстановку и профессиональную адаптацию работника в коллективе обычно организовывают так, чтобы работник был назначен на должность с объективно рассмотренными и со строго очерченными функциональными обязанностями, с ясными требованиями к профессиональным и личностным качествам. Доводится цель выполняемой работы в структурном подразделении и важность выполняемой работником работы для всего учреждения в целом. Какие перспективы откроются перед работником в материальных и социальных благах и карьерном росте при добросовестном выполнении функциональных обязанностей и применении разумной инициативы. Руководящий персонал формируется по принципу команды, предполагающий совместимость, взаимную дополняемость и нацеленность на групповую работу. При подборе руководящего персонала обращается особое внимание на лидерские качества претендента, его профессиональной облученностью ставить и контролировать поставленные задачи. Такой подход порождает инициативу, создает благоприятную организационную и психологическую среду, усиливает сплоченность малых групп.

Таблица 2 - Этапы процесса формирования штата специалистов в ООО «Диана»

| Название этапа | Ответственный |
| --- | --- |
| 1. Планирование трудовых ресурсов | Первый зам. директора |
| 2. Набор кандидатов | Экономист |
| 3. Отбор персонала | Директор |
| 4. Обучение и развитие персонала | Сотрудники предприятия, непосредственно связанные с предстоящей работой |

При рассмотрении вопроса о подборе и расстановке персонала в ООО «Диана» не маловажную роль играет и взаимосвязь менеджера по персоналу с другими сотрудниками и подразделениями. Возможно применение разных схем взаимосвязи применяемых на предприятиях и организациях. Исходя из численности персонала ООО «Диана» относится к малым предприятиям. Структура руководства позволяет сделать вывод о наличии дивизионной схемы управления на данном предприятии. Рассмотрим ее применение на примере менеджера по персоналу (Таблица 3).

Таблица 3 - Функциональные взаимосвязи менеджера по персоналу с другими сотрудниками и подразделениями

| **№** | **Функции менеджера по**  **персоналу** | **Менеджер по персоналу** | **Генеральный директор** | **Финансовый директор** | **Руководители проектов** | **Руководители отделов** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Мониторинг кадровой ситуации в ООО «Диана» | **+** |  |  | **+** | **+** |
| 2 | Составление плана по кадровой потребности | **+** | **+** |  |  |  |
| 3 | Поиск, подбор и расстановка кадров | **+** |  | **+** | **+** | **+** |
| 4 | Оформление документации по приему/увольнению | **+** | **+** |  |  |  |
| 5 | Ведение личных дел сотрудников | **+** |  |  |  |  |
| 6 | Разработка мотивационных программ | **+** | **+** |  | **+** | **+** |
| 7 | Формирование кадрового резерва | **+** |  |  | **+** | **+** |
| 8 | Оперативный поиск временного персонала | **+** |  |  | **+** | **+** |
| 9 | Разработка программ по развитию персонала | **+** | **+** |  |  |  |
| 10 | Аттестация персонала | **+** |  |  | **+** | **+** |
| 11 | Проведение первичных собеседований | **+** |  |  |  |  |

Так же приведена таблица с документацией, которую использует менеджер по персоналу в своей работе (Таблица 4).

Таблица 4 - Документация, используемая при осуществлении функций менеджера по персоналу

| **№** | **Наименование функции** | **Документация, исходящая от менеджера по персоналу в течение года по рассматриваемой функции** | **Документация, входящая для эффективного исполнения рассматриваемой функции** | **Подразделение, организация, откуда поступает информация (исходные данные)** | **Подразделение, организация, куда направляется информация (исходные данные)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Мониторинг кадровой ситуации в компании | Отчет о кадровой ситуации в ООО «Диана» | Сводки о количестве сотрудников от руководителей отделов | Отделы, подразделения предприятия | Менеджер по персоналу |
| 2 | Составление плана по кадровой потребности | План потребностей в персонале на определенный период | Заявления от руководителей отделов | Отделы, подразделения предприятия | Менеджер по персоналу |
| 3 | Поиск, подбор и расстановка кадров | Рекомендации по кандидатам | Штатное расписание | Кандидаты на замещение вакансий | Отделы, подразделения предприятия |
| 4 | Оформление документации по приему, увольнению | Заявления сотрудников, информация от них | Трудовые договора, трудовые книжки и др. | Сотрудники организации | Менеджер по персоналу |
| 5 | Ведение личных дел сотрудников | Заявления от руководителей отделов | Личные дела сотрудников | Сотрудники организации | Менеджер по персоналу |
| 6 | Разработка мотивационных программ | Сводка по потребностям предприятия в мотивационной программе | Мотивационная программа | Менеджер по персоналу | Генеральный директор, финансовый директор |
| 7 | Формирование кадрового резерва | Заявления руководителей отделов на кадровую потребность в будущем | План кадрового резерва на определенный период | Менеджер по персоналу | Генеральный директор, финансовый директор |
| 8 | Оперативный поиск временного персонала | Составление вакансии (условия, обязанности) | Заявления от руководителей отделов | Отделы, подразделения | Менеджер по персоналу |
| 9 | Разработка программ по корпоративному развитию персонала | Сводка по потребностям компании в корпоративном развитии сотрудников | Рекомендации и предложения по мотивации сотрудников | Менеджер по персоналу | Генеральный директор, финансовый директор |
| 10 | Аттестация персонала | Заявка на проведение аттестации | Аттестационная программа | Генеральный директор | Руководители отделов |
| 11 | Проведение первичных собеседований | Отчет о проведенном собеседовании, рекомендации | Резюме кандидата | Кандидат на вакантную должность | Менеджер по персоналу, руководители отделов, генеральный директор |

Использование внутренних и внешних рынков заимствования трудовых ресурсов представлены на Рисунке 6.

**Внутри организации**

**За пределами организации**

**30 %**

**70 %**

Рисунок 6 - Внутренние и внешние рынки рабочей силы в ООО «Диана»

**Кадровые агентства**

**По знакомству**

**Газеты и журналы**

**Через интернет**

**3 %**

**20 %**

**35 %**

**45 %**

Рисунок 7 - Основные источники набора персонала в ООО «Диана»

**Образование и опыт**

**Манера разговора**

**Целеустремленность**

**Поведение (манера держаться)**

**60%**

**20%**

**5%**

**15%**

Рисунок 8 - Критерии подбора персонала в ООО «Диана»

# 2.3 Использование сети Интернет для подбора персонала на предприятии

В ООО «Диана» начальник отдела кадров:

- вводит в систему подбора персонала свои вакансии, которые поступают на согласование и утверждение рекрутерам;

- рассматривает кандидатов, отобранных рекрутерами или системой подбора персонал.

Благодаря тому, что все участники процесса подбора персонала взаимосвязаны и работают в единой системе, в результате внедрения системы подбора персонала под Интернет появляется возможность реально автоматизировать процесс подбора персонала. Так как методики подбора персонала в разных компаниях сильно отличаются, внедрение системы подбора персонала обычно начинается с ее настройки. При этом клиенты часто используют следующие «приемы»:

Прием 1:



В объявлениях вакансий на бесплатных сайтах для подбора персонала, типа www.job.ru, www.rabota.ru и т.п., запрещено указывать ссылки на страницу своего Web-сайта со списком вакансий. Разрешено только указывать e-mail для отправления резюме. Поэтому пользователи систем подбора персонала под Интернет указывают в своих объявлениях e-mail. При этом автоматизированная система подбора персонала принимает входящую почту и автоматически импортирует в банк данных все присылаемые резюме. После этого система подбора персонала посылает кандидатам на работу подтверждение приема их резюме, а заодно предлагает им зайти в раздел «Вакансии» на Web-сайте компании, чтобы ознакомиться со всеми открытыми вакансиями.



В результате использования этого приема система подбора персонала существенно экономит время, затрачиваемое на ввод кандидатов в банк данных. Кроме того, кандидат знакомится со всеми открытыми вакансиями и может «переслать» некоторые вакансии своим знакомым.



Прием 2:



Для каждой вакансии система подбора персонала может создать вопросник, позволяющий оценить качества кандидатов, критические для этой вакансии. В результате все кандидаты, подающие заявку на вакансию, будут автоматически оцениваться, и сортироваться системой подбора персонала по степени соответствия требованиям вакансии. При этом самые слабые кандидаты могут быть автоматически отклонены, причем система подбора персонала сама пошлет им уведомление об отклонении. А удовлетворительные и сильные кандидаты могут быть автоматически переведены на следующий этап конкурсного подбора персонала, при этом система подбора персонала пошлет письмо рекрутеру, проводящему следующий этап подбора персонала.

В результате рекрутер не будете тратить время на заведомо неудовлетворительных кандидатов, а на потенциально подходящих кандидатов система подбора персонала сразу собирает не только резюме, но и дополнительную информацию по вопросам, имеющим критическое значение.



Прием 3:



Когда какой-либо кандидат подает заявку на интересующую его вакансию, система подбора персонала посылает уведомление рекрутеру, ответственному за данную вакансию. После того, как этот рекрутер проводит первый этап конкурсного подбора персонала, в случае отклонения, кандидат попадает в список отклоненных и система подбора персонала посылает ему уведомление об отклонении. А в случае одобрения, этот кандидат автоматически переводится на второй, и так далее, этап конкурсного подбора персонала в системе подбора персонала, при этом ставится в известность рекрутер, проводящий следующий этап подбора персонала.

Благодаря тому, что этапы конкурсного подбора персонала связаны в цепочку, система подбора персонала помогает рассматривать всех кандидатов на общих основаниях. При этом никто не теряется, и, в конце концов, каждый кандидат оказывается либо отклоненным, либо принятым на работу.



Прием 4:



В некоторых компаниях используется особенная методика конкурсного подбора персонала. Система подбора персонала, прежде всего автоматически направляет кандидатов на рассмотрение работодателю (т.е. лицу, открывшему вакансию). При этом данное лицо по электронной почте получает от системы подбора персонала уведомление о каждом поступившем кандидате, заполняет форму и либо отклоняет кандидата, либо одобряет его. Одобренный кандидат направляется на углубленное изучение рекрутерам. После того, как кандидат проходит промежуточные этапы конкурсного подбора персонала у рекрутеров, автоматизированная система подбора персонала возвращается его работодателю с информацией, достаточной для принятия окончательного решения.



Данный прием используется при заполнении эксклюзивных вакансий, когда кандидатов немного, и важно никого не упустить [6].



Несмотря на то, что система подбора персонала используется через Интернет, полномочия пользователей и уровни доступа к данным четко разграничиваются. Вход в базу данных осуществляется по паролю, а мощная СУБД и средства защиты сервера гарантируют надежность хранения конфиденциальной информации.



Между тем, необходимо отметить что, несмотря на множество достоинств системы подбора персонала под Интернет, она значительно сложней в установке и сопровождении обычной системы подбора персонала, работающей на выделенном компьютере или в локальной сети. Кроме того, такая система подбора персонала должна быть установлена на Web-сервере, то есть компьютере, имеющем высокоскоростное подключение к Интернету. Когда речь идет о среднем бизнесе и небольших кадровых агентствах, Web-серверы, как правило, устанавливаются не в офисе компании, а у специального интернет-провайдера. Поэтому за пользование Web-сервером требуется платить ежемесячную абонентскую плату. А также требуется специалист для постоянного администрирования Web-сервера. Не всем это по карману. Однако сам Интернет предлагает и решение этой проблемы в виде аренды системы подбора кадров.



Аренда автоматизированной системы подбора персонала под Интернет предусматривает, что система подбора персонала установлена на Web-сервере разработчика и оплачивается пользователем ежемесячно. При этом все затраты по поддержанию постоянного Интернет-соединения, регулярному созданию резервных копий базы данных системы подбора персонала, администрированию сервера, обновлению системы подбора персонала и т.п. полностью ложатся на разработчика. Благодаря этому вы разгружаете свой ИT штат. Но особенно важно то, что вы платите за систему подбора персонала ровно столько, сколько вы ее используете. Если вдруг по каким-то причинам вы примите решение отказаться от дальнейшего использования системы подбора персонала, вам достаточно прекратить ее оплату, скопировать накопленную базу данных системы подбора (которая по договору аренды является вашей собственностью) и перенести ее в любую другую понравившуюся вам систему подбора персонала.



Таким образом, благодаря тому, что все участники работают в единой системе, в результате использования подбора персонала через Интернет появляется возможность реально автоматизировать, а соответственно и ускорить процесс подбора персонала, при минимальных вложениях и минимальном риске, причем сам процесс протекает удаленно и не требует на начальном этапе затрат времени, т.к. в организацию на собеседование приходят люди уже прошедшие предварительный жесткий автоматизированный контроль на профессиональную пригодность. Выбор же приемов использования глобальной сетью Интернет выбирает для себя каждая организация, персонально исходя из своих возможностей и потребностей.

# Заключение

По мере выхода российской экономики из кризиса все больше предприятий начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы поиска и подбора новых работников, отвечающей современным требованиям при минимизации затрат на их поиск. Однако при организации системы поиска и подбора кадров через Интернет многие предприятия сталкиваются с рядом проблем. Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

- малое число заинтересованных читателей (ищущих себе работу или персонал в свою компанию) чем у популярных средств массовой информации;

- основной контингент потенциальных читателей вашей информации - технические специалисты.

Технологичность, то есть постановка целей, увязанных со стратегией компании, наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при подборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа результатов действия системы подбора - вот главное условие эффективности процесса поиска и подбора персонала компании.

В настоящее время в нашей стране существует проблема с повышением роли кадровых служб, продиктованных следующими объективными обстоятельствами:

- существенно изменились условия, в которых кадровая служба развивается. Эти изменения связаны с переходом устойчивого во времени дефицита трудовых ресурсов к их избытку. Главными резервами становятся лучшее использование кадров, оптимальное их распределение по рабочим местам, возрастание нагрузки на каждого члена коллектива. Сокращение численности персонала при повышении эффективности производства является основным тезисом рыночной экономики;

- уменьшение численности работников должно быть компенсировано большей интенсивностью труда, а значит, и более высокой квалификацией работника. В связи с этим возрастает ответственность кадровых служб в выборе направлений квалификационного роста работников, в повышении эффективности форм обучения и стимулирования их труда;

- реализация перестройки кадровой политики влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Безусловно, в рамках курсовой работы трудно полностью рассмотреть и проанализировать такую важную тему, как поиск и подбор персонала компании через Интернет. Поэтому направлениями дальнейших исследований в данной научной области являются:

- процедуры поиска и подбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

- поиск и подбор кадров требуют деятельной поддержки руководства и высокой его заинтересованности в постоянном совершенствовании этого направления работы.

- поиск и подбор работников требует особого подхода, когда планирование и организация процесса подбора основываются на достоверной информации о рынке труда, на определении количественной и качественной потребности в кадрах, на тщательном анализе работы для наилучшего выявления критериев, которые используются при поиске и подборе кадров.

Только использование на современном этапе передовых методов поиска и подбора персонала, а одним из самых перспективных является размещение объявлений в глобальной сети Интернет, позволит сократить расходы предприятия и путем найма квалифицированной рабочей силы повысить производительность труда при снижении затрат.

**Список использованной литературы**

учебники

1. Кибанова А.Я., Управление персоналом организации – М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Турчинова А.И., Управление персоналом организации - М.: РАГС, 2003.

Управление персоналом организации: учебник / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Высшая школа, 2003.

Управление персоналом: Учебник. 2-еиздание. Под ред. Базарова Т. Ю.-М: ЮНИТИ, 2007.

Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА- М, 2002.

1. Система управления персоналом: Проспект БОСС-Корпорация. М.: Система БОСС-Кадровик, 2001.

Статьи из журнала

Иванова Е. **Интернет-рекрутинг не для топов** / Экономические известия. - №2. – 2007.

Комаров А. Есть такая профессия рекрутер / Работа и зарплата. - №27. - 2004.

Нидельман С. Подбор персонала / Кадровые технологии.- №6. – 2007.

Процедура подбора кандидата // Справочник кадровика. - 2002. - № 4.

1. Справочник по управлению персоналом, 2003, №9.

Материалы конференции (тезисы докладов)

Папанова Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу внедрение изменений // Сборник тезисов 8-ой Всероссийской конференции. – СПб.: ИМАТОН-М, 2008.