**ВВЕДЕНИЕ**

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления.

Управление персоналом — это самостоятельная сфера деятельности руководителей. От квалификации решений в системе поиска, набора и отбора работников зависят в значительной степени экономические результаты деятельности любой организации. Как для блага самой организации, так и для личного блага персонала, работающего в ней, руководство должно постоянно трудиться над повышением потенциала кадров. Актуальность данной темы неоспорима, ведь известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Целью данной работы является изучение современных методов поиска и отбора кадров для организации.

Задачи, которые ставятся при написании курсовой работы:

• изучить источники привлечения персонала;

• рассмотреть основные этапы построения системы отбора кадров на примере предприятия

Предметом исследования являются приемы и методы, которые применяются в организации для удовлетворения спроса при наборе и отборе квалифицированных кадров, способных выполнить задачи, поставленные перед организацией, и, решение которых будет способствовать осуществлению намеченных целей.

**1. МЕТОДОЛОГИЯ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА**

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом.

**1.1. Источники привлечения персонала**

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. В нашей стране наиболее распространенными источниками найма на работу являются: люди, случайно зашедшие в поисках работы, объявления в газетах, учебные заведения (школы, техникумы, училища, институты и т. д.), службы по трудоустройству, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, профсоюзы, интернет. Например, в США, источниками найма менеджеров на работу являются следующие источники:

Рекомендации друзей и родственников……………………………….…..24%

Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала……………………………………………...…………23%

Объявления, реклама………………………………………………...…….21%

Различные источники внутри компании……………………………….13%

Инициативные письма - обращения о приеме на работу……………7%

Инициативные звонки по телефону в компании……………………….7%

Прочие……………………………………………………………………….5%

Всего:……………………………………………………………………………...100%

Внутренний поиск

Поиск внутри организации.Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в “собственном доме”. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов (Отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во – первых, низкими издержками, во – вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Внутренние источники привлечения персонала- наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников привлечения персонала является: появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; претендующего на должность руководителя, также возможно появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность, может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность (вакансию).

Внешний поиск

Самопроявившиеся кандидаты**.**  Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатками являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта.

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. В РФ такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе – республиках, муниципальных округах. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, классификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках.

Интернет. Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, подбор персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных методов.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Во-первых, это скорость и широта охвата. Во- вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящихся в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и страх перед Интернетом (хотя таковых все меньше и меньше).

Найм персонала вахтовым методом из регионов с низким уровнем заработной платы. Этот метод стал популярен в последние годы в центральных регионах России. Он позволяет значительно снизить фонд оплаты труда.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации и т.д.

Анализ предъявленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

**1.2. Методы набора кадров**

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

Активные методы*-* к ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала,т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это являетсяпреимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать».

Презентациипозволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех, кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансийв основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекаютквалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

##### Пассивные методы

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявленийо вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение (местные каналы) позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

Особым видом рекламы в печати является так называемая *паблисити* - это статья об организации и о преимуществах работы в ней. Услуги по размещению рекламы в печати бывают бесплатными или платными.

К пассивным методам набора кадров относится метод ожидания лиц, на «удачу» предлагающих свои услуги,но в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

Рассматривая различные способы набора кадров, необходимо отметить, что в современных западных фирмах сегодня все больше распространяется вторичный найм,т. е. набор во временные подразделения, творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе внутреннего конкурса,который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение.

Данный метод позволяет создать в крупных организациях внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

**2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА КАДРОВ**

Отбор персонала- это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персоналанеобходимо отличать от подбора персонала**.** В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора.

Число претендентов

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: профессионально-технические работники - 1/1, квалифицированные рабочие - 1/1, чернорабочие - почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников.

## 2.1. Критерии и методы отбора

Большинство нанимателей пытается отбирать ра­ботников, судя о них по полученному ими формально­му образованию.При равных показателях работода­тели предпочитают большее образование, чем низшее. Однако эти характерис­тики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерий образованности должен непременно сравни­ваться с требованиями, предъявляемыми выполняемой работой. Работодатель должен изучить продолжитель­ность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.

Еще одним критерием отбора является социальный статусработника. Так, некоторые работодатели пред­почитают женатых работников, другие — холостых или разведенных, которые охотнее соглашаются на коман­дировки и работу в выходные дни.

Не менее важна такая персональная характерис­тика претендента, как его возраст.Однако любой кон­кретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых на фирме в данное время.

Зачастую характеристикой, влияющей на возмож­ность трудоустройства, становится тип личностипре­тендента на рабочее место. Для выполнения различных работ работодатели могут предпочитать определенные типы личности. Например — общительных людей зам­кнутым.

Как показал в своей работе В.В. Лукашевич [13], чтобы система отбора работников была результа­тивной, следует использовать только надежные (досто­верные) и обоснованные (валидные) методы.

Ранее было отмечено, что в результате проведения анализа работы на свет появляются два документа: описание и спецификация работы.

Описание работы помогает определить парамет­ры, с помощью которых можно измерить успешность выполняемой работы. Эти параметры называются кри­териями успешности. Возможные критерии успешно­сти: оценка деятельности, производственные данные (например, объем выпускаемой продукции), информа­ция о работниках (например, количество прогулов и опозданий).

Надежность (достоверность) метода отбораха­рактеризует его подверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность в различных условиях, свободу от погрешностей. Она определяется как воспроизводимость результатов с помощью критерия-предиктора.

На практике достоверность устанавливается тре­мя методами. Первый — «тестирование — повторное тестирование». Этот метод состоит в проверке группы с последующим повторным ее тестированием анало­гичным тестом. Сравнение схожести результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

Второй метод — метод «параллельных форм» со­стоит в сравнении результатов нескольких альтерна­тивных методов отбора. Если результаты одинаковы или сходны, можно считать метод достоверным.

Третий метод — разбиение на половины— состоит в разделении теста на две части.

Существуют разные типы валидности методов от­бора, с которыми должен быть знаком менеджер — валидность, по сути, по соответствию некоторым конкретным критериям и характеру конкретной ра­боты.Примером такого соответствия может быть тест на машинопись при найме секретаря. Поскольку печа­тание является одним из составляющих секретарскую работу компонентов, подобный тест можно считать соответствующим ее сути.

Соответствие метода отбора конкретным тре­бованиям или условиям— это та степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способнос­ти претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы.

Используются два вида эмпирических показателей соответствия критериям — показатели предполагаемого соответствия и действительного соответствия. Установить предполагаемое соответствие или прогнозируемую валидность можно путем проведения некоторых тестов, оценивающих всех претендентов на вакантные позиции. Результаты тестов сохраняются в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра.

Как показала в своей работе Н.В. Самоукина [14] при всей своей важности предполагаемое соответ­ствие имеет ряд существенных недостатков:

- процедура его установления является весьма тру­доемкой, требует много времени и ощутимых финансовых затрат;

- для использования этого метода необходимо одно­временно набрать большое количество работников без учета полученных ими оценок;

- для чистоты эксперимента все вновь пришедшие сотрудники должны получить одинаковую профес­сиональную подготовку и ориентацию;

- работодателю приходится ждать достаточно долго, прежде чем он сможет применить результаты те­стов для принятия решений в процессе отбора.

Этих недостатков лишен второй вид показателей — показатели действительного соответствия. Действи­тельное соответствие, или параллельная валидность, устанавливается путем использования данных, полу­ченных при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент.

Недостатками настоящего метода признаются:

- тестирование лишь очень опытных работников, которые нередко уклоняются от проведения тес­тов, не дают правильных ответов, и подобные тес­ты не точно отражают их возможности.

- игнорирование «средних» и плохих работников, приводящее к искажению коэффициента корре­ляции.

К неэмпирическим методам относится содержа­тельная и конструктивная валидность. Содержатель­ная валидность определяется путем анализа содержа­ния процедур или инструментов (например, тестов) отбора на предмет выяснения, отражает ли оно важ­ные аспекты конкретной трудовой деятельности. Так, машинописный тест валиден при найме секрета­ря, хотя он и не проверяет многие навыки, необходи­мые в работе хорошего секретаря.

Конструктивная валидностьопределяется как уровень, на котором процедура или инструмент отбора измеряют степень, в какой индивид обладает иден­тифицируемыми характеристиками, признанными важными для успешного выполнения работы. Приме­рами конструктов могут быть: способность к вербаль­ной коммуникации, пространственная ориентация и скорость восприятия.

Несмотря на то, что оба неэмпирических метода имеют свои недостатки, зачастую они являются един­ственным способом определения валидности.

Научность процедур отбораозначает их связь с фундаментальными исследованиями, их научную обо­снованность.

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы - это: предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, в некоторых случаях медицинский осмотр и т. д.

На предварительном этапе отборапроисходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв,с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Недостатком первичного этапа является то, что с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

* выбор наиболее подходящих для организации работников;
* обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
* сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
* улучшение морально-психологического климата коллектива;
* удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В деле организации отбора претендентов часто допускаются следующие ошибки:недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств, ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умение красиво говорить, ориентация на формальные заслуги, суждение о человеке по одному из качеств, нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех, излишнее доверие к тестам, неточный учет отрицательной информации.

Предварительный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к бушующему сотруднику.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются: анкетные данные, тестирование, экспертиза почерка, самооценка кандидата и собеседование.

Анкетирование

Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит “отсев” менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию.

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

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

Тестирование как способ отбора претендента

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

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

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий.

Различают следующие виды тестов:

* тесты на физическую способность;
* тесты на умственную способность (общие и специальные); имитационные тесты.

Тесты на физические способности используются как правило для отбора кандидатов на должности, не требующие квалификации, но предполагающие затраты ручного труда.

Тесты на умственную способность позволяют проверить уровень умственного развития, грамотности, умение оперировать числами, общение, квалификацию, опыт, ожидания и т. д.

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

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

Экспертиза почерка

Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценивать различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Самооценка кандидата

Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет “отсев” тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного “кредо”, выносимого в заголовок мотивационного письма.

Собеседование

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации.

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

При проведении кадрового собеседования необходимо создать комфортные условия для беседы.

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

Следует придерживаться следующих правил;

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

Беседа может быть построена по схеме (на основе специального бланка или полуформальных вопросов), а также без схемы. Результат схематической беседы - это получение не полной информации. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки. При проведении такой беседы имеется опасность отклонения от темы и непоследовательности.

По признаку объекта выделяют следующие виды беседы:

По биографии кандидата *-* такой вид беседы позволяет оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшней ситуации и мотивации к будущей работе.

По ситуации- претенденту предлагается одна или несколько проблем. В результате можно оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений.

По профессиональным и личным качествам *-* в ходе собеседования задаются вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью. Оценка производится по заранее выбранным критериям. Этому виду беседы рекомендуется отводить 30 % времени. Недостатком является - ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

Следующим этапом отбора является беседа по найму.

Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме, слабо-формализованные, выполняемые не по схеме.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Распространенной ошибкой данного метода является тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершить такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

**2.2. Найм персонала**

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность.

За отбором кандидата или ряда кандидатов следует первичное собеседование с ними. С кандидатом беседуют начальник производства, затем - руководитель предприятия или его заместитель. После обмена мнениями, они (вдвоем или втроем) вновь приглашают кандидата на собеседование. На этот раз кроме вопросов, касающихся чисто профессиональных качеств кандидата, большое внимание следует уделить его индивидуально-психологическим качествам.

Если разговор идет о вакансии на значимую должность, нелишне будет предъявить кандидату список конкурирующих предприятий и выяснить, имеет ли он или его знакомые и родственники отношение к этим предприятиям.

Существенную роль в этом случае будет играть его критическое отношение не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему приходится сталкиваться, — родным, друзьям, сослуживцам, руководству. Такое поведение является причиной появления конфликтов в коллективах организаций. В этих условиях работник кадровой службы должен взять на себя нелегкую задачу диагностики возможного изменения поведения кандидата на вакантную должность. Для этого кадровому работнику необходима хорошая психологическая подготовка, либо он должен использовать знания привлекаемого специалиста-психолога.

По завершению первого собеседования с кандидатом у него испрашивают необходимые документы (паспорт, военный билет, трудовую книжку, диплом об образовании) и внимательно изучают на предмет их подлинности и грамотности заполнения.

Далее следует заполнение анкеты.

В целях соблюдения законодательства РФ в анкете должна содержаться запись, что все требуемые сведения кандидат предоставляет на добровольной основе и имеет право отказаться от заполнения тех или иных граф по своему усмотрению. Тем не менее, отказ кандидата от заполнения каких-либо пунктов анкеты логично вызывает у руководства предприятия настороженное к нему отношение. Как, впрочем, большие пробелы в трудовой деятельности или частая смена мест работы.

В анкете также должен содержаться пункт об ответственности за предоставление заведомо ложных сведений. Необходима и фотография кандидата.

После первичного сбора информации о кандидате следует выделить еще какое-то время для более тщательной ее проверки.

Отдельно остановимся на тестировании кандидатов. В последнее время в специальной литературе оно пропагандируется весьма широко. Тесты должны быть адаптированы к реалиям конкретного предприятия, а следовательно, в его штате должен быть специалист по тестированию.

Использование же случайных тестов, не увязанных с реалиями предприятия, часто чревато ложными результатами. Так, в большинстве переводных зарубежных тестов ответ на вопрос: «Количество потребляемого алкоголя в месяц - 1 литр» будет однозначно трактован как «Человек склонен к алкогольной зависимости». В наших условиях такая трактовка может вызвать лишь недоумение.

Заключительная беседа с кандидатом и оформление документов. (Если решение о приеме его на работу принято.) Кандидата вводят в курс дел предприятия, делая акцент на сложившихся правилах и традициях. Например, на правилах поведения при общении с заказчиками, смежными предприятиями и государственными органами. В случае же приема сотрудника на значимую должность целесообразно оформить уведомление-предупреждение о доступе его к сведениям, составляющим коммерческую тайну предприятия.

Испытательный срок как одна из самых эффективных мер проверки нового сотрудника. Опыт показывает, что целесообразно первоначально оформить нового сотрудника на один-два месяца по трудовому договору без зачисления в штат. Это вполне достаточный срок для выявления каких-либо явных негативных качеств кандидата. За время испытательного срока кандидата можно несколько раз попросить поработать внеурочно, выйти на работу в выходные, отправить в краткосрочную командировку, то есть сразу же предложить ему несколько нештатных ситуаций.

Наибольшие сложности представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона — руководителей организации, их заместителей, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньшее число людей могут выполнять эту работу. Основная причина этого - низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов). Подобный подход — прямое следствие узости профориентации руководителей высших эшелонов, которые из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивают объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо узкими рамками, имеющими непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих условиях часто остаются вне их интересов. Исключение составляют те руководители организаций, которые по роду своих обязанностей профессионально занимаются отбором персонала. Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

**3. НАУЧНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы. Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1.Планирование кадров.

2.Вербовка кадров.

3.Отбор кадров.

4.Определение зарплаты и льгот.

5.Профессиональная адаптация.

6.Обучение персонала.

7.Аттестация кадров.

8.Перестановка кадров.

9.Подготовка руководящих кадров.

10.Социальная защита персонала.

11.Юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве.

**3.1. Системный подход к организации и подбору персонала**

Подбор кадров представляет собой единый комплекс 5-ти форм его обеспечения:

- научно-методической,

- организационной,

- кадровой,

- материально-технической,

- программной.

Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии, и применяемый математический аппарат.

Организационное обеспечение подбора кадров – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

Кадровое обеспечение подбора – это привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов.

Материально-техническое обеспечение отбора – необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой.

Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ.

Научно-методические принципы подбора кадров следующие:

Комплектность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нём);

Объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

Непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

Научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Научно методически обоснованный подбор кадров позволит избежать главной и широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приёме на работу

**3.2. Профессиография в подборе персонала.**

Научно обоснованный подбор кадров начинается с составления профессиограммы – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования профессиографии.

Профессиография– это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Профессиография используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций в целях повышения эффективности профессионального труда.

Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Управляющий персоналом получает готовый результат в виде профессиограммы.

Успех любой организации в современных условиях ускоряющегося научно-технического процесса и усиливающейся конкуренции зависит, в первую очередь, от её способности максимально эффективно отбирать персонал и использовать уже имеющиеся в её распоряжении ресурсы для достижения стоящих перед ней целей. В свою очередь эта способность во многом зависит от компетентности руководителей и специалистов по управлению персоналом, владения современными методами управления персоналом. Подбор наилучших кадров – сложный и многоэтажный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно осуществлять подбор наилучших кадров. Только системный, научно методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

**4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОАО АК «ТРАНСНЕФТЬ»**

**4.1. Экономико-организационная характеристика компании**

Открытое акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть» учреждено в соответствии с постановлением Совета Министров - Правительства РФ от 14 августа 1993 года № 810 во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403.

В структуру системы АК «Транснефть» входят 12 дочерних обществ, основным видом деятельности которых является транспортировка нефти и эксплуатация магистральных нефтепроводов. Сервисные организации обеспечивают магистральные нефтепроводы технологической связью, осуществляют ремонт подводных переходов, диагностику магистральных нефтепроводов, метрологическое обеспечение транспорта нефти, проектно-изыскательские работы. Компания и ее дочерние общества располагают крупнейшей в мире системой нефтепроводов, составляющей около 47 455 км.

В таблице 1 приведены основные дочерние общества, консолидированные в промежуточной финансовой отчетности Группы, и зависимые общества, учтенные по методу долевого участия.

Таблица 1 – Дочерние общества ОАО АК «Транснефть»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Страна учреждения** | **Доля (%) участия по состоянию на 30 июня 2009** |
| **Региональные операторы нефтепровода** |  |  |
| ОАО «Сибнефтепровод» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Черномортранснефть» | Россия | 100,0 |
| ОАО «МН «Дружба» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Приволжскнефтепровод» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Транссибнефть» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Верхневолжскнефтепровод» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Центрсибнефтепровод» | Россия | 100,0 |
| ОАО «СМН» | Россия | 100,0 |
| OOO «Балтнефтепровод» | Россия | 100,0 |
| ОАО «Уралсибнефтепровод» | Россия | 75,5 |
| ОАО «СЗМН» | Россия | 64,0 |
| OOO «Востокнефтепровод» | Россия | 100,0 |

**4.2. Отдел кадровой службы компании**

Отдел кадров ОАО АК «Транснефть» и отделы кадров ДАО «МН» занимаются реализацией кадровой политики Компании.

Основные функции отдела кадров ОАО «АК «Транснефть»:

- управление персоналом компании в соответствии с кадровой политикой компании и формирование на ее основе требований к подготовке персонала для передачи координационно-методическому центру;

- определение направления развития и долгосрочного планирования деятельности системы подготовки персонала;

- формирование планов подготовки, поддержания и повышения квалификации персонала;

- взаимодействие с координационно-методическим центром в разработке технических заданий на создание нормативной базы системы, а также в вопросах перспективного планирования и материально-технического обеспечения, развития и совершенствования системы подготовки кадров для компании;

- перспективное планирование и организация работы по созданию и подготовке совместно с ДАО «МН» и координационным центром кадрового рабочего резерва из числа действующего персонала (для оперативного замещения квалифицированными рабочими оголившихся по объективным причинам важных кадровых позиций в отдаленных подразделениях МН).

Основные функции отделов кадров ДАО «МН»

- формирование планов подготовки, поддержания квалификации и повышения квалификации персонала ДАО «МН»;

- анализ уровня подготовки персонала в учебно-тренировочных центрах ОАО «АК «Транснефть», в собственных учебно-тренировочных подразделениях и в сторонних учебных заведениях. Передача результатов анализа в координационно-методический центр ОАО «ВНИИСТ» (КМЦ) и в отдел кадров (ОК) ОАО «АК «Транснефть»;

- совместно с ОК компании и КМЦ формирование кадрового резерва;

- оказание содействия Школе Инструкторов в подборе и формировании инструкторского персонала учебных центров компании и учебно-тренировочных пунктов ДАО «МН». В состав любого отдела кадров ДАО (дочернее акционерное общество) компании, филиала входит начальник отдела и специалисты по кадрам (2-3 человека в филиале, 3-5 человек в ДАО). Отдел кадров предприятия занимается реализацией целей и задач кадрового планирования Компании, т.е. отвечает на следующие вопросы:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

С целью реализации оперативного плана работы с персоналом отдел кадров собирает следующую информацию:

- сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);

- данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.);

- текучесть кадров;

- потери времени в результате простоев, по болезни;

- данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

- заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

- данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Требования к работникам ОК, представленные в их должностных инструкциях, раскрывают основные задачи каждого кадровика. Например, в обязанности начальника ОК ДАО (филиала) входит:

- составление списков, разработка графиков и организация обучения, переподготовки и повышения квалификации работников по вопросам охраны труда, промышленной безопасности и в профессиональной сфере деятельности;

- организация проведения обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований) работников;

- включение в годовой план и закладка в бюджет денежных средств на организацию обучения, повышение квалификации, проведения предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров работников ;

- обеспечение правильности приема и перевода на другую работу работников, руководителей и специалистов в соответствии с требованиями промышленной безопасности и установленным в ДАО порядком, контроль такой работы в структурных подразделениях.

**4.3. Подбор и прием на работу в компанию**

Прием на работу, перевод с одной должности (профессии) на другую, а также при совмещении профессий рабочих и специалистов, осуществляется при наличии у кандидата документа (-ов) о профессиональном образовании, подтверждающего право на выполнение работ.

Компания заключает договора через учебные заведения среднего специального, высшего профессионального образования, обучающие по специальности рабочих и инженерно-технический персонал нефтегазовой отрасли с целью дальнейшего устройства на работу в Компанию после получения квалификационного удостоверения, диплома.

Организуются производственные практики в филиалах, структурных подразделениях Компании для студентов, которым будет предложено выбрать именно это место работы после окончания учебного заведения. За это время у представителей структурных подразделений (филиалов) складывается определенное мнение о данном перспективном сотруднике, которое учитывается ОК при приеме кандидата на работу. В качестве стимулирования студентам, прошедшим практику на предприятиях ОАО АК «Транснефть» и хорошо успевающим в учебном процессе присваивается статус стипендиата Компании и выплачивается ежеквартально стипендия.

Также Компания стремится привлекать на работу квалифицированные кадры с необходимыми навыками путем приема резюме кандидатов, собеседования, анализа возможной эффективности данной кандидатуры в трудовом процессе предприятия.

**4.4. Оценка кадровой политики компании**

Ежегодно 18% от общей численности работающих на предприятиях «Транснефти» проходят профессиональную подготовку. Почти половина из более чем 60-тысячного коллектива работников - специалисты с высшим и средним специальным образованием. В системе компании действуют несколько учебных центров. На договорной основе в российских нефтегазовых университетах и других вузах ведется целенаправленная подготовка молодых кадров. Но, тем не менее, каждый год компания испытывает «кадровый голод», в основном, вызванный текучестью кадров.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом предприятия, это своего рода индикатор неблагополучия.

Естественная текучесть кадров (3-5 % от численности персонала), как правило, способствует позитивному обновлению коллектива. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различ­ным причинам, их место занимают новые сотрудники - это про­исходит непрерывно и не требует чрезвычайных мер со стороны руководства. Если же данный процесс активизируется, то есть превышает 3-5 %, издержки предприятия возрастают. Они складываются из следующего:

- потерь рабочего времени - интервал между увольнением сотруд­ника и принятием нового;

- потерь, обусловленных процедурами увольнения, - затраты вре­мени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение;

-потерь на судебные издержки, вызванные незаконным увольнени­ем, последующим восстановлением и оплатой времени вынуж­денного прогула;

- потерь, связанных с наймом работников на вакантное место, — прямые затраты в виде оплаты услуг кадровых агентств;

- затрат на адаптацию нового сотрудника;

- снижения отдачи от работников, решивших уволиться;

- затрат на формирование стабильной команды, развитие корпора­тивной культуры.

Основная причина увольнений работников Компании — недовольство человека своим по­ложением; это плохие условия и организация труда, отношения с коллективом и руководством, социальные проблемы, невозможность сделать карьеру. Ча­ще всего увольнение происходит из-за того, что ожидания со­трудника от работы, компании и перспектив развития не совпадают с действительностью. Многие из названных факто­ров можно устранить организационными методами, совершен­ствуя систему мотивации сотрудников и улучшая условия труда.

Причинами ухода являются – неудобный график работы (иногда, по 12 часов в сутки 7 дней в неделю для руководителей и специалистов), неудобное расположение, конфликты с руководством, снижение перспектив роста, отсутствие материального стимулирования как фактора роста заработной платы, а не отсутствие причины для снижения таковой, что является основным инструментом «стимулирования» руководства Компании.

Выход может быть найден в совершенствовании расстановки персонала - процесса распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников.

Анализ человеческих ресурсов (АЧР, концепция (Human Resourсes Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем в начале 60-х годов XX века) мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю — денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не с только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала. Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

- текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

- уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Важный шаг в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Политика найма различна в разных фирмах и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

На сегодняшний день противоборство внутреннего и внешнего подбора кадров привело к развитию особых политик в управлении персоналом. Большинство фирм предпочитают найм сотрудников со стороны, при этом используют формы переподготовки сотрудников (тренинги, семинары). Таким образом, внешний найм преобладаем, в основном в сфере сотрудников основных категорий. Вышестоящие, управленческие должности все чаще занимают лучшие сотрудники организации, прошедшие переподготовку. Опрос показал, что предприятия довольно консервативны в выборе средств поиска персонала. Большинство организаций ориентированы либо на поиск через газету, либо на «личные связи». Среди методов отбора большинство респондентов на первое место ставят личную беседу. Также используется анкетирование и анализ резюме, как вспомогательные методы наряду с собеседованием. Таким образом, зная современные проблемы поиска и отбора кадров в книжной торговле, можно искать пути их преодоления.

В своей работе я хотела показать, что тема поиска персонала актуальна в наше время. Методы набора и отбора кадров постоянно совершенствуются, для того, чтобы отвечать экономической ситуации в стране.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина «Управление организацией». -М.; Инфа-М, 2008 год
2. А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина «Основы кадрового менеджмента». - М.; «Юрайт», 2004 год
3. А.Я. Кибанова «Управление персоналом в организации». - М.; ИНФРА-М, 2005 год
4. В.В. Лукашевич «Основы управления персоналом». - М.; «Кнорус», 2007 год
5. В.В. Травин, В.А. Дятлов «Основы кадрового менеджмента». - М.; 2005
6. В.Р. Веснин «Управление персоналом». Учебное пособие. - М.; ТК Велби. Изд. «Проспект», 2006 год
7. Е.А. Моргунов «Управление персоналом: исследование, оценка, обучение». -М.; 2005 год
8. Е.И. Фадеева «Социология и психология в управлении персоналом». - М.; ЦГЛ РОН, 2006 год
9. Е.Ф. Жуков «Управление кадрами предприятия». -М.; Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005 год
10. К.А. Кравченко « Поиск и отбор персон». Учебное пособие. № 12 2004
11. М.И. Магура «Поиск и отбор персонала – проблемы и перспективы». Учебное пособие. № 12 2005 год
12. Н.В. Самоукина «Антикризисное управление компанией». Учебное пособие. - Спб., «Питер», 2008 год
13. Н.П. Любушин «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри-ятий». Учебное пособие. - М.; Финансы и статистика, 2005 год
14. «Полиграфист и издатель» журнал. № 2 2009 год
15. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 1998 год