ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАМЫШИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ: «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ»

СЕМЕСТРОВОЕ ЗАДАНИЕ

по дисциплине «Управление персоналом»

на тему: Наем,отбор и прием персонала

Выполнил:

Студент 4 курса, группы КБА-071(св)

Журавлева Е.А

Проверила:

Дроненко Д.М.

Камышин -2010

Содержание:

Введение ………………………………………………………………..…………3

1. Наем персонала……………………………………………………………….4
   1. Методы найма персонала…………………………………………………..5

2. Отбор персонала…………………………………………………………………...8

2.1. Принципы и критерии отбора……………………………………………8

2.2 Методы отбора персонала…………………………………………………9

3. Прием персонала……………………………………………………………..14

Заключение …………………………………………………………………………17

Список используемой литературы…………………………………………….…..18

##### Введение

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

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

В нашей стране на протяжении долгих лет при назначении на должность определяющим считалось не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. В месте с тем лозунг «Кадры решают всё» не потерял свою актуальность и на современном этапе набор и отбор персонала является приоритетной задачей. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Новая система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов. Необходима серьезная работа по составлению научно – обоснованных профессионально -квалифицированных требований к должностям.

Целью данной работы является изучение процесса профессионального наема, отбора и приема персонала для организации в целом.

Предметом исследования являютсяприемы 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. Наем персонала

Одним из направлений работы службы управления персоналом является наем новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Наем осуществляется:

- при создании фирмы;

- при расширении фирмы;

- при замене работников, уволившихся из фирмы.

Изучение рынка труда – это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;

- оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;

- информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Сегодня маркетинг активно распространился не только на рынки товаров, но и на рынки труда. Задачи этого этапа найма ориентированы на формулирование привлекательных условий для необходимых фирме работников. Фирма может конкурировать на рынке труда, не только предлагая более высокую по сравнению с другими фирмами заработную плату, но и;

- более привлекательное место и время работы;

- удобные транспортные возможности;

- дополнительные социальные услуги и т. п.

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуется работники?».

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1) общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

2) формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;

3) определение основных источников поступления кандидатов;

4) выбор методик оценки и отбора кадров.

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, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

1.2. Методы найма персонала

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 является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

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 ним прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о 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.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности, требования к соискателю, систему оплаты; льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи), адрес и контактные телефоны.

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. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т. е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления необходимо давать по неофициальным каналам информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях.

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.

1. Отбор персонала

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 персонала необходимо 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, который определяется следующим образом:

Число отобранных лиц  
Котб =

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. Принципы и критерии отбора

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.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

• ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены, и их необходимо пересмотреть;

1. обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

• ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются:образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы*:* непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качествможно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

2.2 Методы отбора персонала

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся местах?

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Соотношение между широтой использования внешнего и внутреннего отбора (рекрутинга) определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.

Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации; при внешнем отборе для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.

Внешний и внутренний отбор имеют свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся в организации, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации и др. Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате поиска наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий среди людей, работающих на предприятии.

Внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы в новой должности.

2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует людей к большей отдаче в работе.

Внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

При внутреннем отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

- выявление наиболее подходящих кандидатовиз числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

- формирование кадрового резерва, из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации - это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;

- организация конкурсовна замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частные сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Каждому менеджеру по персоналу известно, что квалифицированно проведенный найм сотрудников определяет эффективность работы всей компании, снимает многие управленческие проблемы. На практике же нередко процедура найма становится своего рода лотереей: угадал – не угадал.

Один из распространенных методов набора персонала – обращение в специализированные кадровые агентства. Это не самый дешевый способ поиска персонала, позволить себе такую роскошь могут только крупные компании, богатые или растущие на инвестиционных вливаниях акционеров.

К наименее затратным способам набора персонала относится поиск необходимых сотрудников с помощью Интернета. Однако, этот метод, наряду со множеством преимуществ, имеет и ряд существенных недостатков.

Не секрет, что далеко не все сотрудники, готовые к смене места работы, размещают свои резюме в Интернет. Многочисленные опросы общественного мнения показывают, что около 15% экономически активного населения ни разу не пользовались услугами виртуальных служб по трудоустройству (при этом более половины опрошенных считают, что искать работу посредством специализированных сайтов эффективно и около 14% — малоэффективно).

Причины здесь различны: недоступность «всемирной паутины» по материальным или техническим соображениям, нежелание афишировать свои персональные данные, недоверие Интернету как к инструменту трудоустройства. Часто сотрудники просто боятся, что их резюме увидит текущий работодатель. И этот страх оправдан, так как в некоторых компаниях работников, находящихся в активном поиске, увольняют.Поэтому большинство соискателей предпочитает обращаться к знакомым и друзьям.

Что же в таком случае делать менеджерам по подбору персонала? Конечно же, для начала использовать максимум возможностей интернет-рекрутинга, так как этот способ наименее затратный. Как известно в интернет-рекрутинге, кроме размещения вакансий и поиска резюме есть еще и дополнительные возможности.

Это, например, работа с форумами и блогами, ведь там нередко можно встретить настоящих профессионалов. Особенно этот метод актуален при поиске редких специалистов, например инженеров узкой специализации или переводчиков с «непопулярных» языков. Но для работы на форумах требуется регистрация, а также периодическое поддержание интереса к теме сообщений — ее «подъем», инициирование обсуждения и т.д.

Также бывают форумы, где запрещено размещать вакансии (по крайней мере, бесплатно). В таком случае можно прибегнуть к ухищрениям: замаскировать объявления по вакансии в обсуждение какой-нибудь профильной темы. Например, при поиске менеджера по продажам низковольтного оборудования, можно инициировать обсуждения определенного вида данного оборудования, привлечь специалистов, а потом упомянуть, что «как раз друг работает в компании, и им нужен такой специалист», или написать участникам форума «приватное» сообщение.

Есть еще один альтернативный способ интернет-рекрутинга — размещение вакансий на корпоративном сайте. При использовании данного метода очень важно сделать форму поиска вакансий максимально удобной для соискателя. Она, несомненно, должна быть четко структурирована по разделам и должна содержать наиболее полную информация о вакансии, требованиях, вознаграждении. Самый распространенный недочет при размещении вакансии на корпоративном сайте — обозначение уровня заработной платы фразой «по договоренности». Лучше указать большую «вилку», чем поместить соискателя в атмосферу неопределенности. Не менее важно поддерживать актуальность размещаемых вакансий. Да и сам раздел вакансий должен быть заметен посетителям сайта, а не спрятан на 3-й уровень подраздела.

Но Интернет не бесконечен, поэтому при подборе персонала нельзя забывать и об альтернативных офф-лайновых методах, хотя все они сопряжены с большими затратами.

Классической технологией можно назвать размещение объявлений о вакансиях в СМИ. Причем, существует очень много газет так называемых «бесплатных объявлений». Но, к сожалению, их эффективность значительно ниже, чем у интернет-ресурсов (особенно, если речь идет о массовых вакансиях низшего звена). Если же мы возьмем «топовые» позиции — отклик вообще может быть нулевым. В таком случае на помощь менеджеру по подбору персонала приходят «точечные» технологии.

Конечно, объявления могут показаться более выгодным методом. И это естественно, ведь подобная акция имеет четкую географическую привязку, а затраты на ее проведение относительно невелики. Но, во-первых, объявления обезличены. Во-вторых, у них слишком маленькие шансы быть замеченными, особенно, если оформление не яркое и вызывающее. И, в-третьих, объявления достаточно часто пропадают на следующий день после расклейки и очень велик риск, что нужный адресат просто не успеет его увидеть.

Если говорить о методе direct-mail (прямой почтовой рассылки), то у него есть свои особенности. При рассылке вакансий по адресной базе письмо будет максимально личным. При безадресной рассылке его можно сделать более личным, чем объявление. Также при почтовом отправлении предложение можно описать максимально развернуто. Еще один очень важный момент — каждое письмо дойдет до своего конечного получателя.

Конечно, этот достаточно затратный способ. Особенно, если учесть, что при адресной рассылке необходимо приобрести базу данных. Но, исследования показывают, что отклик на почтовые отправления, рассылаемые по базе секретарей с предложением работы «для друзей, знакомых и родственников» составляет 1% (Для сравнения: при поиске высшего менеджмента отклик не превышает 0,05%). Соответственно, каждый вложенный рубль принесет свои дивиденды.

В любом случае, неважно каким именно инструментов поиска персонала пользоваться: главное не замыкаться на одном, пусть даже самом популярном методе.

3. Прием персонала

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов. На предварительном этапе отбора происходит 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.

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием сотрудника отдела кадров) 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. Отдел кадров готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий работы – дату начала, название должности, подчиненности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. п. Письмо – предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Кандидаты руководствуются различными мотивами при устройстве или переходе на новую работу: кого – то привлекает власть, кого – то материальное вознаграждение, кого – то возможности новых социальных контактов. Понять, что движет конкретным кандидатом, является принципиальной задачей работающих с ним специалистов. После того как ключевой мотив определен, предложение должно быть построено таким образом, чтобы удовлетворение именно этой потребности выступало на первый план. При этом абсолютно не допустимы преувеличения и тем более неправда. Если кандидату была обещана широкая самостоятельность, а, выйдя на работу, он обнаружил, что не может оставить рабочее место без разрешения своего начальника, - в организации появляется еще один неудовлетворенный сотрудник и источник внутренних проблем.

Еще один очень важный момент – организация должна бороться за того кандидата, которого она выбрала (того, кого хотите видеть у себя в организации, хотят видеть у себя и другие). В этот процесс должны быть вовлечены все имеющиеся в ее распоряжении силы, включая высшее руководство.

В последнее время все больше 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 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.

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

Заключение

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими менеджмента персонала. Приём на работу представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Научно обоснованный отбор персонала должен базироваться на всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здоровья и т.п.) К инструментам сравнительной оценки кандидатов относятся: конкурс на замещение вакантной должности (приём на работу); автобиография; аттестаты, дипломы, свидетельства; опросные листы персонала; собеседования, тестирования и т.д.

Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

Соблюдение требований законодательства позволит обеспечить объективную и справедливую оценку претендентов на должности, но при этом необходимо усилить контроль за соблюдением правовых норм, так как на практике очень часто еще имеют место случаи устройства на службу «своих людей», которые не отвечают требованиям должности. Остается актуальным вопрос подготовки специалистов, которые могли бы профессионально заниматься проблемами кадрового обеспечения и в этой связи производится обучение управленческих кадров в Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Список использованной литературы

1. Бердникова: «Найм персонала. Цена ошибки слишком велика», 2006, [www.esto.ru](http://www.esto.ru)

2. Управление персоналом организации. П\р Кибанова А.Я., «Инфра-М», 2007 , 638 стр.

3. Крецул Р. Практика многоступенчатого интервью. «Кадровый менеджмент», № 02, 2006.

#### 4. Магура М.И., Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. [''Управление персоналом'', №7, 2000](http://www.intel-sintes.ru/Magazin/index2.htm).

5. Методы отбора персонала: за и против. По материалам hr-guide.com

6. Можайская И.Методы оценки в отборе персонала, [www.pintalab.ru](http://www.pintalab.ru)

7. Третьякова О. Набор персонала, [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)

8. Хаджаев И.В. Система найма персонала на ОАО "Пермский мясокомбинат" (российская мясоперебатывающая группа «ПРОДО Менеджмент»). «Человеческие Ресурсы Урала», 11.2004.