Содержание

стр.

[Введение 3](#_Toc262534245)

[Глава 1. Основные аспекты процесса отбора кадров 4](#_Toc262534246)

[1.1. Анализ потребности в кадрах 4](#_Toc262534247)

[1.2. Привлечение кандидатов 7](#_Toc262534249)

[Глава 2. Анализ процедуры отбора персонала на ООО "АЛЕКС-СВЕТ" 11](#_Toc262534251)

[2.1. Краткая характеристика организации 11](#_Toc262534252)

[2.2.Анализ процедуры отбора персонала в ООО "АЛЕКС-СВЕТ" 14](#_Toc262534254)

[Глава 3. Совершенствование процедуры отбора персонала 26](#_Toc262534257)

[3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию отбора персонала 26](#_Toc262534258)

[Заключение 36](#_Toc262534259)

[Список использованной литературы 38](#_Toc262534260)

[приложениЯ 40](#_Toc262534266)

Введение

Одной из важнейших управленческих функций является отбор кадров. Очень важно для эффективного функционирования предприятия найти таких сотрудников, чтобы их квалификация, образование, темперамент соответствовали занимаемой должности и способствовали реализации потенциала личности в полной мере на пользу общему делу фирмы.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что для стабильного и эффективного функционирования предприятия необходим сплоченный, высококвалифицированный и целеустремленный коллектив. А для того, чтобы создать такой коллектив необходимо постоянно совершенствовать систему и методы отбора персонала, которые максимально соответствовали бы уровню предприятия.

Целью курсовой работы является разработка рекомендаций по совершенствованию работы предприятия по отбору кадров

Для достижения цели поставлены задачи:

* Изучить основные аспекты процесса отбора кадров
* Рассмотреть систему анализа потребности в кадрах
* Выяснить методы привлечения кандидатов
* Проанализировать процедуру отбора кадров на ООО «АЛЕКС-СВЕТ»
* Разработать рекомендации по совершенствованию работы предприятия в отборе кадров

Объект исследования - ООО «АЛЕКС-СВЕТ»

Предмет исследования – процедура отбора персонала на предприятии.

Работа состоит из введения, основной части в составе трех глав и заключения, где приведены основные выводы работы.

Глава 1. Основные аспекты процесса отбора кадров

* 1. Анализ потребности в кадрах

Анализ потребности в кадрах включает в себя процедуру планирования поиска и отбора персонала.

При планировании человеческих ресурсов необходимо установить:

* цели, которые должна достичь компания в определенный срок;
* функции сотрудников, способствующие максимально эффективному достижению поставленной цели.

После этого нужно оценить, насколько равномерно функции распределены между подразделениями, нет ли их дублирования или, наоборот, потери какой-либо. При необходимости можно провести процедуру перераспределения функций.

После определения задач каждого подразделения на определенный срок и перечня функций, с помощью которых они будут решаться, рекомендуется выяснить, сколько человек смогут выполнить эти функции в намеченные сроки и какова должна быть их квалификация.   
Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо определить объем труда в каждом подразделении и нормы его выполнения.   
Гораздо сложнее определить численность управленцев и служащих, труд которых достаточно сложно поддается нормированию. Для этого необходимо разработать и утвердить: для руководителей - нормы управляемости, для служащих - нормы труда или критерии оценки их деятельности за определенный промежуток времени. [[1]](#footnote-1)

Кроме сбора заявок на персонал от руководителей всех отделов к методам диагностики потребности в персонале каждого из подразделений относятся:

* изучение и корректировка норм труда и управления;
* изучение и корректировка существующих задач и функций отдела в соответствии с общими целями предприятия;
* оценка компетенции персонала;
* оценка результатов деятельности;
* изучение альтернатив (возможно, вместо увеличения численности сотрудников необходимо повысить их квалификацию или перераспределить обязанности, изменить мотивацию и т. д.).

Работники службы управления персоналом для проведения анализа перспективной потребности в кадрах должны:

1. Разработать бланк заявок для подразделений на подбор специалистов.

2. Разослать их руководителям отделов с указанием срока сбора информации.

3. Собрать и проанализировать заявки в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения.

4. Выяснить истинную причину невыполнения задач отдела (на самом ли деле причина отставания - нехватка кадров). В данном случае уместны: проведение "фотографии" рабочего дня, корректировка норм труда, оценка компетентности персонала, разработка программы повышения квалификации.

5. В случае подтверждения необходимости дополнительного набора персонала работники кадровой службы совместно с руководителем подразделения должны проанализировать распределение функций между сотрудниками для предотвращения их дублирования или потери какой-либо из них.

6. Сформировать перечень вакансий и список лиц, ответственных за отбор.

7. Подготовить описание должности (рабочего места) и согласовать с руководителем подразделения.

8. При необходимости составить новое штатное расписание.

9. Разработать квалификационные требования.

10. Проанализировать состояние рынка труда, выявить нужные сегменты рынка для поиска кандидатов и методы их привлечения (размещение объявлений, проведение "дней открытых дверей", "дней карьеры", работа с учебными заведениями и т.д.), сформировать и утвердить бюджет на отбор.

11. Подготовить тексты рекламных объявлений для СМИ.

12. Разработать и утвердить методику отбора необходимых специалистов (подготовить бланки анкет, тесты, определить способы испытаний, брифингов, а также время собеседований, согласовать процедуру с руководителями подразделений).

13. Совместно с начальниками отделов разработать программы адаптации и мотивации новых сотрудников.

При планировании поиска и отборе персонала работники кадровой службы должны решать следующие основные вопросы:

* Какие знания, навыки, квалификация, поведенческие характеристики необходимы будущим сотрудникам?
* Где искать специалистов соответствующего уровня?
* Как их можно заинтересовать работой в данной компании?
* Сколько кандидатов на вакантную должность необходимо для проведения отбора?
* Каким образом выбрать лучших из подходящих кандидатов?
* Как с первого дня эффективно использовать нового сотрудника?
* Когда можно считать процесс отбора и отбора завершенным?
* Насколько эффективна процедура отбора и отбора персонала в данной компании?
* В какой мере и каким образом линейные руководители принимают участие в этом процессе?

Образцы документов при отборе кадров представлены в Приложениях.

* 1. Привлечение кандидатов

В последнее время предприятия стали достаточно изобретательны в вопросах привлечения необходимых специалистов. Широко используются PR-кампании: проведение различных выставок, презентаций, открытых мероприятий. Крупные предприятия возвращаются к положительному опыту шефства над учебными заведениями, проведения работы по профессиональной ориентации. Модным и насущным становится целевое обучение и воспитание.[[2]](#footnote-2)

Остановимся на наиболее распространенных методиках привлечения кадров: использование рекламы в СМИ, поиск персонала через Интернет и работа с кадровыми агентствами.

 1. Проведение рекламных кампаний в СМИ

Сегодня в сложившейся ситуации дефицита специалистов необходимо умение привлечь внимание соискателей к вакансии еще на этапе их знакомства с объявлением. Поэтому важно, чтобы оно носило рекламный характер, а не содержало лишь формально составленный перечень требований к кандидату. Успех обеспечит и размещение нескольких вариантов объявления. Можно проанализировать похожие сообщения о вакансиях в СМИ и Интернете. Это позволит вам понять, какие контрпредложения может рассматривать потенциальный кандидат.   
Объявление должно содержать следующую информацию:

* название компании;
* ее сфера деятельности;
* название вакантной должности;
* краткий перечень обязанностей / основных функций;
* основные критерии отбора;
* условия и режим работы;
* уровень или система оплаты труда / компенсационного пакета;
* справочные и контактные данные.

  Составляя перечень критериев отбора, необходимо помнить, что существующее законодательство - Конституция РФ, Гражданский и Трудовой кодексы - запрещает дискриминацию по возрастным, половым, расовым и прочим признакам, не относящимся к профессиональной деятельности. В объявление можно добавить сведения об особенностях корпоративной культуры, основных ценностях компании.

2. Электронный рекрутмент - поиск персонала через Интернет

Использование Интернет-технологий, в частности публикации объявлений о вакансиях на страницах "работных" сайтов, позволяет быстро оповестить о них максимальное число специалистов, в то же время упрощая и ускоряя первичный отбор кандидатов на вакантные должности.   
Размещение объявлений в Интернете существенно отличается от публикации их в печатных СМИ. Так, на сайтах практически отсутствуют ограничения по количеству символов в тексте. С одной стороны, это позволяет указать максимум информации о вакансии, условиях работы, о самом работодателе, но, с другой стороны, ставит перед вопросом: что и как писать?

3. Подбор персонала через кадровые агентства

В ряде случаев руководители и HR-менеджеры предприятия обращаются за поиском персонала в кадровые агентства. Нужно помнить, что это не снимает с них обязанностей по предварительной подготовке к отбору сотрудников.

Таблица 1.1.

Преимущества и недостатки работы с кадровыми агентствами

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества работы с агентствами | Недостатки работы с агентствами |
| Высокий профессионализм консультантов по персоналу.  Использование услуг квалифицированных рекрутеров позволяет значительно расширить область поиска спе­циалистов. База данных агентства формируется годами, поэтому привлечение необходимого сотрудника ведется из числа не только активных в настоящий момент соиска­телей, но и работающих специалистов.  Работа с агентством позволяет предприятию значи­тельно сократить расходы на поиск, отбор кадров.  Преимуществом является скорость выполнения зака­за. Если агентство рассматривает поступившую заявку в качестве профильной, предприятие уже в день обра­щения нередко получает резюме первых кандидатов. Для замещения горящих вакансий данное преимущес­тво может оказаться ключевым | Отсутствие официального списка рейтинга агентств и, как следствие, затруднения при выборе лучшего.  Материальные издержки. Отсутствие гарантий качественно­го подбора кандидата по причине незнания корпоративной культуры предприятия-заказчика.  Отсутствие стандартов взаимодействия агентств и предприятий-заказчиков |

Исходя из преимуществ работы с агентствами, можно сделать выбор в сторону сотрудничества с ними. В таком случае необходимо придерживаться определенных правил взаимоотношений с рекрутерами:

* 1. Не указывать в одном объявлении сведений о нескольких вакантных должностях. Смешение информации о разных позициях приводит к тому, что все они не получают должного отклика. Это происходит из-за того, что по одной из должностей занижается зарплата, а по другой - завышаются требования.
  2. Не скупиться на информацию об условиях работы в организации. Необходимо указать как можно больше сведений о компании: график работы, время обеденного перерыва, продолжительность испытательного срока, составные социального пакета и т. п. Для соискателей эта информация очень важна, по ней они определяют, смогут ли работать в фирме.

3.Не указывать вымышленную информацию, так как это вводит в заблуждение кандидатов, а сами вакансии выглядят странно. Всегда нужно помнить, что ваша вакансия не единственная, одновременно с ней будут опубликованы и другие объявления. Возможно, в них указаны менее интересные предложения и условия для кандидатов, но они могут быстрее обратить на себя внимание, если написаны гораздо более понятно и информативно.

Таким образом, мы выяснили какие процедуры включает в себя анализ потребности в кадрах, какие основные вопросы должны решать работники кадровой службы при планировании поиска и отбора персонала, установили наиболее распространенные методики привлечения кадров, а именно: использование рекламы в СМИ, поиск персонала через Интернет и работа с кадровыми агенствами.

В следующей главе мы проанализируем процедуры отбора персонала на ООО « АЛЕКС – СВЕТ».

Глава 2. Анализ процедуры отбора персонала на ООО «АЛЕКС-СВЕТ»

2.1. Краткая характеристика организации

«Строительная компания «АЛЕКС-СВЕТ» была организована 23 ноября 2005 года в городе Тольятти, Самарской области. Несмотря на свой возраст, в молодой, динамично развивающейся компании трудятся профессионалы.

Главным для компании является индивидуальный подход к каждому Заказчику. Компания уважает свое дело, поэтому все знания и силы вкладывает в свою работу.

С момента образования проводится активная политика в области качества строительства и отделочных работ.

Строительная компания «АЛЕКС-СВЕТ» принципиально не привлекает к выполнению работ иностранцев из юго-восточных стран СНГ. Сотрудники компании - это высококвалифицированные специалисты Самарского региона, в совершенстве владеющие современными технологиям.

Оптимальная численность коллектива позволяет в возможно короткий срок решать возникающие организационные вопросы в ходе проведения строительства, реконструкции или ремонта объектов.

Имея хорошую производственную базу и квалифицированные кадры, компания «АЛЕКС-СВЕТ» наращивает объёмы выполняемых работ, имеет хорошую репутацию и отзывы заказчиков в г. Тольятти».

В настоящее время компания «АЛЕКС-СВЕТ» кроме реконструкции и ремонта промышленных объектов, объектов соцкультбыта и учебных учреждений ведёт строительство индивидуальных частных коттеджей.

Руками строителей ООО «АЛЕКС-СВЕТ» реконструированы и отремонтированы такие объекты как: ООО «ВЛАКО-СЕРВИС» официальный дилер Мерседес Бенц, ООО ВДТ – официальный дилер АЛЛЕН БРЕДЛИ, ООО «Трансформатор», МОУДОД ДДЮТ, ТЦ АЭРОХОЛЛ, Кафе «Le Green», МОЛЛ ПАРК ХАУС, универмаг «Комсомольский», ООО «Твенс» - магазин автозапчасти, ВТКК – военно-технического кадетского корпуса, шк. №2, №25, №24, №30, №32, №46, №63, №65, №78 и многие другие. Параллельно проводится совершенствование индустриально-технической базы, имеется свой парк автотранспорта и механизмов.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимуществен­ные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в хозяйственном или третейском суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в банках, иметь печать, штампы со своим наименованием.

Организационная структура составлена согласно штатному расписанию и представлена на рис. 2.1.

В такой организационной структуре есть как преимущества, так и определенные трудности. При линейно-функциональной структуре управления все полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив, в данном случае генеральный директор. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений ему помогают функциональные подразделения – отделы. Штат специалистов каждого отдела имеет высокую компетенцию в своей области и отвечает за определенное направление, что значительно повышает результативность деятельности.

## Вместе с тем, возникают трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами, появляются тенденции чрезмерной централизации. Таким образом, затягивается процедура принятия решений по различным направлениям деятельности предприятия.

Следует отметить, что ООО «АЛЕКС-СВЕТ» каждый год становиться более широкомасштабным предприятием, следовательно, пришло время внести изменения в организационную структуру управления.

Организационная основа системы управления — ее структура. Она определяет состав подразделений, входящих в систему управления, их соподчиненности и взаимосвязи, форму разделения управленческих обязанностей по уровням, а следовательно, и само число уровней управления.

#### Учредитель

#### Генеральный директор

#### Исполнительный директор

Отдел кадров

Отдел качества производства

Сметно-договорной отдел

Отдел планирования и прогнозирования

Производственно-технический отдел

бухгалтерия

Коммерческий отдел

Участок строительства

Отдел главного механика

Рисунок 2.1. Организационная структура управления ООО "АЛЕКС-СВЕТ"

Иными словами, структура управления является той организационной формой, в рамках которой осуществляется процесс управления. Таким образом, спроектировать достаточно эффективную структуру управления — значит определить такое соотношение ее организационных элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно выполняются требования объекта управления. Так как организационная структура ООО «АЛЕКС-СВЕТ» недостаточно эффективная, следовательно требуется создание такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи предприятия, т.е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла предприятию взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Анализируя хозяйственную деятельность ООО "АЛЕКС-СВЕТ", можно сказать, что в последнее время хозяйственные связи этого предприятия значительно возросли. У предприятия появился целый ряд новых поставщиков и оптовых покупателей продукции. В управлении предприятием основное внимание концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы.

2.2.Анализ процедуры отбора персонала в ООО "АЛЕКС-СВЕТ"

Общая численность персонала предприятия составляет - 87 человек, при этом численность работников аппарата управления составляет 10 человек. Средний возраст работников - 38, 2 года (мужчины - 39,3 года, женщины - 32,2 года).

Руководство ООО «АЛЕКС-СВЕТ» строго придерживается открытой кадровой стратегии, при которой:

- предприятие прозрачно для потенциальных сотрудников на любом уровне;

- применяется традиционный набор персонала на все должности с рынка труда при наличии у кандидата необходимой квалификации;

- используются кадровые процедуры, позволяющие удерживать квалификационный персонал.

Таблица 2.2.

Возрастной состав персонал в ООО "АЛЕКС-СВЕТ"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастные группы, лет | Численность персонала | | Из них на должностях  руководителей | |
|  | Мужчины | Женщины | Мужчины | Женщины |
| 55-60 | 2 | - | 2 | - |
| 50-54 | 7 | 1 | 1 | - |
| 45-49 | 8 | 5 | 5 | 2 |
| 40-44 | 51 | 1 | - | - |
| 35-39 | - | 1 | - | - |
| 30-34 | 4 | - | - | - |
| 25-29 | 2 | - | - | - |
| 20-24 | 1 | 4 | - | - |
| Всего | 75 | 12 | 8 | 2 |

Разработка элементов кадровой стратегии в соответствии с принятой кадровой политикой связана с построением системы кадровых процедур и мероприятий, закрепленных в документах, формах с учетом состояния общества и планируемых изменений. Существенным параметром, оказывающим влияние на разработку кадровых мероприятий, являются инструменты и способы воздействия на персонал. Процедура соотнесения кадровых мероприятий с кадровой системой позволяет сформировать бюджет расходов на персонал. С учетом открытой кадровой стратегии в ООО «АЛЕКС-СВЕТ» планируются следующие кадровые мероприятия.

Планированием кадровых мероприятий занимается специалист по кадрамм. Он возглавляет работу по обеспечению организации кадрами служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соот­ветствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств.

Совместно с заместителем директора руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектования организации кадрами с учетом перспектив ее развития, изменения состава работающих в связи с внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации технологических процессов, а также открытием новых объектов и новых направлений деятельности. Участвует в работе по прогнозированию и определению потребности в кадрах на основе планов экономического и социального развития организации. Принимает граждан по вопросам найма, увольнения, перевода. Контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях организации. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью, совместно с руководителями подразделений осуществляет проведение их стажировки. Систематически, при помощи методов сравнения, экспертно-аналитических, контрольных вопросов изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов организации с целью отбора кадров на замещение руководящих должностей и создания резерва на выдвижение, осуществляет контроль за его обновлением и пополнением, способствует формированию состава кадров руководителей из утвержденного резерва. Участвует в организации повышения квалификации специалистов, зачисленных в резерв, и подготовке их к работе на руководящих должностях. Принимает участие в аттестации, в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации, обеспечивает подготовку необходимых документов. Специалист по кадрам организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора предприятия либо одного из заместителей директора, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления сотрудников к поощрениям и награждениям.

Таблица 2.3.

Кадровые мероприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегия общества (тип) | Уровень планирования | | | |
| Долгосрочный (стратегический) | | Среднесрочный (управленческий) | Краткосрочный (оперативный) |
| Открытый тип кадровой стратегии | | | | |
| Предпринимательская | | Привлечение молодых перспективных профессионалов.  Активная политика информирования об предприятии.  Формирование требований к кандидатам | Поиск перспективных людей и проектов.  Создание банка кандидатов на работу на предприятие, проведение конкурсов.  Установление контактов с кадровыми агентствами и центрами занятости. | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |

Специалист по кадрам контролирует исполнение руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами, принимает меры по совершенствованию форм и методов работы с кадрами, по обобщенно и распространению передового опыта в этой области. Специалист по кадрам изучает и обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины, подготавливает предложения по устранению выявленных недостатков, закреплению кадров, принимает меры по трудоустройству высвобождаемых сотрудников, осуществляет связь с другими организациями по вопросам отбора кадров. Специалист по кадрам организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, разрабатывает мероприятия по улучшению трудовой дисциплины, снижению потерь рабочего времени, контролирует их выполнение Специалист по кадрам обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

Руководство ООО «АЛЕКС-СВЕТ» придерживается подходов к персоналу как к ресурсу, что означает:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совмещения интересов организации и работника;

- осознание организацией проблемы квалифицированного персонала на рынке труда;

- понимание обществом, что квалифицированный персонал не «бесплатный капитал»: за поиск, сохранение персонала необходимо платить;

- появление стратегического измерения в управлении персоналом.

Исходя из вышеперечисленного обеспечивается:

- привлечение лучшей по качеству рабочей силы;

- непрерывное обучение персонала;

- создание условий труда и корпоративной культуры, позволяющих реализовать потенциал работника;

- признание вклада общества в развитие профессионализма работника.

На предприятии определены общие подходы к деятельности привлечению персонала и управления им.

1. Планирование трудовых ресурсов в ООО "АЛЕКС-СВЕТ"

базируется на основе:

* анализа состава и использования рабочей силы;
* контроля и оценки деятельности;
* оценки потребности в персонале;
* прогноза потребности в рабочей силе;
* прогноза рынка рабочей силы;
* определения проблем в области трудовых ресурсов в обществе;
* регулярных исследований рынка труда;
* разработке программы развития трудовых ресурсов.

Это проявляется в заполнении соответствующих отчетов по труду и их анализе для принятия решений по количеству и структуре кадров.

2. Обеспечение кадрами в ООО «АЛЕКС-СВЕТ» базируется на основе:

* обеспечения подразделений рабочей силой в соответствии с производственными планами;
* использования процедур отбора кадров в соответствии с ключевыми корпоративными компетенциями; готовностью использования персонала из других регионов (городов, стран);
* отбора и расстановки персонала, основанных на анализе его квалификации и перспектив продвижения (роста) в организации;
* связей с организациями, работающими на рынке труда, и образовательными учреждениями.

3. Система адаптации персонала (организация труда и отношения с работниками) в ООО «АЛЕКС СВЕТ»базируется на основе:

* гибкости в системе организации труда (совмещение профессий, использование коллективных форм организации труда, вертикальная и горизонтальная мобильность);
* делегирования полномочий от начальника подчиненным;
* существования устойчивых коммуникационных систем, охватывающих всех работников;
* развития корпоративных систем общения персонала путем организации совместных культурных мероприятий;
* существования процедур управления конфликтами, закрепленных в трудовом соглашении;
* широкого использования децентрализованных официальных процедур переговоров и соглашений.

4. Мотивационная система (вознаграждение работников) в ООО «АЛЕКС-СВЕТ» базируется на основе:

* системы учета индивидуальных и групповых результатов труда;
* использования объективных методов оценки результатов труда;
* поощрения выполнения новых и значительно измененных функций и работ;
* выполнения задач в соответствии с ежегодным планированием работ;
* формирования мотивационного потенциала работника на производительный труд.

5. Система развития персонала (развитие работников) в ООО «АЛЕКС- СВЕТ» базируется на основе:

* расширения компетентности работника и его карьерного роста;
* оценки работы персонала линейными руководителями и системы обучения на рабочих местах;
* индивидуальных карьерных планов (личностного и служебного продвижения) всех работников;
* обучения и профессионального развития работников.

Прием и отбор персонала на работу в ООО «АЛЕКС-СВЕТ» идет на основании рекомендаций сотрудников отделов, а также по результатам запросов центра занятости и кадровых агентств. Основным критерием оценки работников является их трудовая деятельность, образование, они должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать и нести ответственность.

Осуществляя набор персонала, Специалист по кадрам совместно с директором предприятия или его заместителем решает ряд общих задач и. прежде всего, определяет оптимальную численность персонала. Не должно быть как недостатка численности работающих, последствиями которых являются срывы производственных программ, ошибки в работе, производственный травматизм, конфликтная, напряженная ситуация в коллективе, так и ее избытка, который вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высокопроизводительном труде, отток квалифицированных работников.

1. Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов в ООО "АЛЕКС-СВЕТ".

Факторы внешней среды:

* законодательные ограничения;
* ситуация на рынке рабочей силы;
* состав рабочей силы на рынке и месторасположение предприятия. Факторы внутренней среды организации:
* кадровая политика, т.е. принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, соблюдение принципа должностного продвижения работников, уже занятых в производстве.
* образ предприятия, т.е. его привлекательность как места работы.

2. Источники набора персонала.

Внешний набор включает в себя действия: обращение к агентствам по трудоустройству, а также центрам занятости.

Внутренний набор - это, прежде всего имеющийся персонал. Методы внутреннего набора разнообразны. Специалист по кадрам рассылает во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях.

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала приведены в таблице 2.4

- Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала Таблица 2.4

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества привлечения | Недостатки привлечения |
| 1 | 2 |
| Внешние источники привлечения персонала | |
| Более широкие возможности выбора.  Появление новых импульсов для развития организации  Новый человек, как правило, легко  добивается признания.  Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах.  Меньшая угроза возникает интриг внутри организации. | Более высокие затраты на привлечение кадров.  Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует  росту текучести кадров.  Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.  Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.  Плохое знание организации.  Длительный период адаптации.  Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.  Нового работника плохо знают в организации. |
|  |  |
| Внутренние источники привлечения персонала | |
| Появление шансов для служебного роста молодых кадров предприятия  Повышение степени привязанности к организации.  Улучшение социально-психологического климата на производстве.  Низкие затраты на привлечение кадров.  Претендентов на должность хорошо знают в организации.  Претендент на должность знает данную организацию.  Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент) организации. | Ограничение возможности для выбора кадров.  Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.  Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.  Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. |

От того, как насколько эффективно проведена эта работа зависит вся последующая деятельность предприятия. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к решению данных вопросов со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

При найме персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая то или иное предприятие. Точно так же сотрудники кадровой службы стремятся реализовать свои цели, отбирая потенциальных претендентов. Кроме того, надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный ее выбор может иметь невосполнимые последствия как для них самих, так и для предприятия в целом.

В качестве примера возьмем оформление и прием на работу инженера по качеству. В процессе работы ООО «АЛЕКС-СВЕТ» по улучшению качества продукции предприятия на рынке возникла необходимость в квалифицированном специалисте. Специалист по кадрам направила запросы в кадровые агентства и центры занятости с примерным перечнем требований к кандидату на данную должность:

|  |  |
| --- | --- |
| Инженер по качеству | в/о техническое  Знание международных и российских стандартов серии ISO 9000; корпоративных стандартов, спецификаций (1E) и процедур; нормативные документы в области контроля качества; стаж работы по специальности от 3 лет. Английский язык: техническая терминология, деловая переписка, устная коммуникация |

Через две недели после рассылки в ООО «АЛЕКС-СВЕТ» обратилось три претендента на данную вакансию, две женщины 25-30 лет и молодой человек 24 лет с опытом работы в этой области.

Они заполнили анкеты установленного на предприятии образца и передали их специалисту по кадрам.

Специалист по кадрам провел беседу с каждым претендентом и передал анкету директору с соответствующими пояснениями и своим профессиональным мнением, сложившимся во время беседы. В течение трех дней информация рассматривалась директором и его заместителями, а также начальниками отделов, деятельность которых будет непосредственна связана с работой менеджера. Свой выбор руководитель предприятия остановил на молодом человеке. Специалист по кадрам пригласил его на собеседование к директору и попросил принести характеристики с прежнего места работы. После собеседования с молодым человеком было заключено трудовое соглашение.

Подводя итог выше сказанному, можно сказать, что руководство ООО «АЛЕКС - СВЕТ» строго придерживается открытой кадровой стратегии, так же на предприятии определены общие подходы к деятельности привлечению персонала и управления ими, придерживается подходов к персоналу как к ресурсу

В следующей главе мы разработаем рекомендации по совершенствованию процедуры отбора персонала

Глава 3. Совершенствование процедуры отбора персонала

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию отбора персонала

Для совершенствования отбора персонала отделу кадров требуется наладить более эффективно работу с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами и лицеями. Тесная работа отдела кадров позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия. В свою очередь, специалисты отдела кадров должны отслеживать наиболее перспективных студентов, с которыми можно заключить договор. Заключение договора позволит студенту получать дополнительную стипендию и после окончания учебы трудоустроиться на предприятие, а предприятие, в свою очередь, получает готового специалиста.

Предприятие должно постараться создать такие условия для работы и отдыха, чтобы они заметнее отличались от конкурентов.

Можно сказать, что именно люди влияют на успех работы предприятия и реализуют стратегии ведения бизнеса. Правильный отбор персонала отделом кадров и тесная работа с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами, лицеями - это один из основных факторов успеха и один из наиболее важных процессов, которые существуют на предприятии.

Самым важным в ходе отбора персонала является ознакомление кандидатов с требованиями к персоналу, предъявляемые работой в ООО "АЛЕКС-СВЕТ". Для этого следует, как можно более точно определить знания, квалификацию, навыки, черты характера и т. п., необходимые для занятия вакантной должности. В большинстве случаев стремятся выявить именно желательные характеристики. Однако не всегда удается отобрать идеального кандидата. Поэтому необходимо установить основной минимум требований, которым он должен удовлетворять. Правда, здесь есть еще одно важное обстоятельство: претендент должен органично вписаться в коллектив, где ему предстоит работать. Когда поиск завершен и очерчен круг кандидатов, возникает проблема, как выбрать для предприятия самых лучших из них.

Решение будет приниматься после того, как кандидаты пройдут через серию этапов, которые составляют процесс отбора в ООО "АЛЕКС-СВЕТ", а именно:

1. Предварительный отбор на основе анализа материалов и документов, представляемых кандидатами.

2. Психологические способы отбора, тестирование.

3. Интервью.

4. Получение характеристики, отзывов и рекомендации с прошлого места работы кандидата.

5. Принятие решения - предложение о работе отобранному кандидату.

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в таблице 3.1 так как к кандидатам на должность менеджера предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств. Данная методика рекомендуется для найма кандидатов на руководящие должности.

Таблица 3.1

**Методы оценки и отбора персонала**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оцениваемых качеств** | **Методы оценки и отбора** | | | | | |
| Анализ анкетных данных | Психоло­гическое тестиро­вание | Оценочные деловые игры | Квалифи­кационное тестиро­вание | Проверка отзывов | Собесе­дование |
| 1. Интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3. Профессиональн. знания и навыки | + |  | + | ++ | + | + |
| 4.Организаторские способности и навыки | + |  | ++ | + | + | + |
| 5.Коммуникативные способности и навыки |  | + | ++ |  |  | ++ |
| 6. Личностные способности  (психологический портрет) |  | ++ | + |  | + | ++ |
| 7. Здоровье и работоспо­собность | + |  | + |  | + | ++ |
| 8. Внешний вид и манеры |  |  | + |  |  | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую ра­боту в данной организации) |  | + | ++ |  |  | ++ |

Условные обозначения:

*++ (наиболее эффективный метод);*

*+ (часто применяемый метод).*

Так, первый этап предполагает отсеивание явно неквалифицированных кандидатов из общего числа на основе предварительной встречи и анализа материалов, которые представляют кандидаты.

К примеру, при рассмотрении резюме следует, прежде всего, обратить внимание на полноту представляемых материалов; их оформление; ясность изложения; стилистическое построение (динамичный стиль - статичный стиль; эпический - впечатляющий; хвастливый - скромный; легкий - тяжелый), а автобиографии - на анализ по времени (возраст; образование; полученная специальность (профессия) кандидата; как часто менял место работы); подчиненности (продвижение и понижение; профессиональный рост; круг деятельности); по фирмам и отраслям хозяйства (их характер; организационно-правовую форму; размер; оборот); непрерывности стажа и т. п.

Второй этап, тестирование, позволяет определить способность кан­дидатов выполнять работу. Проверка может начинаться с медицинских тестов на моторную координацию и заканчиваться психологическими тестами на сообразительность и личностные характеристики, определяющие черты характера и особенности претендентов. Достоинство этого метода первичного отбора в том, что оценивается настоящая, сегодняшняя компетенция кан­дидата с учетом особенностей организации и будущей должно­сти.

Необходимо учитывать, что некоторые тесты требуют значительных затрат на их разработку и проведение. Следует также верно оценивать уместность и надежность самих тестов.

**ТЕСТЫ для отбора работников при приеме на работу**

Таблица 3.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории работников | | |
| Тесты | менеджеры, линейные руководители | руководители отделов | специалисты отделов |
| 1 На выявление творческого потенциала работника | + | + | + |
| 2 На определение трудностей во взаимоотношениях |  | + | + |
| 3 На определение авторитета работника | + | + |  |
| 4 На наличие организаторских способностей молодого руководителя | + |  |  |
| 5 На определение пригодности к работе менеджером, руководителем | + |  |  |
| 6 На определение способности быть предпринимателем | + |  |  |
| 7 На конфликтность характера | + | + | + |

Экспертиза почерка получила особо широкое распрост­ранение во Франции. Этот метод является разновидностью тестирования, но требует меньших затрат. Он основан на те­ории, что почерк человека выступает отражением личности. Такая оценка кандидатов очень спорная и потому метод ис­пользуется в качестве дополнительного и не имеющего ре­шающее значение.

Следующий - третий этап, интервью, является основным элементом отбора и дает возможность проверить информацию непосредственно и узнать больше об интересах, стремлениях и ожиданиях кандидата. Оно также позволяет обменяться информацией об особенностях предприятия, условиях и оплате труда, возможностях должностного продвижения и др. Цель - иметь двустороннее общение, что взаимовыгодно.

Интервью может быть спланированным или иметь произвольный ха­рактер. В спланированном интервью всем кандидатам задаются одни и те же вопросы в определенном порядке с ограниченным временем на свободную беседу. При произвольном интервью возможна свободная беседа, располагающая к доверию между сторонами.

Наиболее распространенным видом собеседования являет­ся собеседование «один на один». Однако сегодня используют­ся и другие виды, когда один менеджер по персоналу встреча­ется с несколькими кандидатами, чтобы пронаблюдать их по­ведение в такой стрессовой ситуации. Или несколько предста­вителей организации – на одного кандидата, что придает объек­тивности оценке и качество интервью.

В ходе интервью должны быть получены ответы на следующие вопросы: сможет ли претендент выполнить данную работу, имеет ли желание ее выполнять, будет ли наилучшим образом подходить для нее и сможет ли адаптироваться к новым условиям труда.

Ответы на эти вопросы создают хорошую основу для принятия решения. Но требуется еще выяснить массу деталей. Например: что именно свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе? Интеллект? Дополнительная спецподготовка? Конечно, все эти характеристики по-своему важны, но стоит задуматься и над тем: не случаен ли их набор, не перекрываются ли одни характеристики другими и как возможно их адекватно оценить.

С учетом трудностей в получении полной информации необходимо включить в план проведения интервью перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой. Данные критерии не должны перекрывать друг друга, быть продуманно сгруппированы, отличаться своей направленностью и давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять их сравнивать).

Немаловажное значение имеют также эмоции, которые могут помешать формированию достоверного образа претендента. Так, в ходе собеседования сотрудник кадровой службы может почувствовать личную симпатию к нему или, наоборот, после каких-то ответов возникает неприязнь. Это может быть результатом расхождения в оценках или несходства характеров, что по-видимому, приведет к искаженному представлению о человеке, помешает сформировать объективное мнение о нем. Поэтому не удивительно, что интервью считается достаточно ненадежным методом отбора.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы в ООО "АЛЕКС-СВЕТ", (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на вопрос: подходит ли претендент для работы. На практике формирование мнения и принятие решения о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. Часто отвечают на него интуитивно, а не рационально. Какими же могут быть в данном случае критерии? Перечислим некоторые из них.

Базовое образование.

Большинство отделов кадров обычно формулируют данный критерий в виде количества лет, в течение которых кандидат проходил обучение, и характера полученного базового образования. Однако при приеме на работу не следует устанавливать образовательный критерий выше, чем это требуется для выполнения служебных обязанностей.

Опыт работы по специальности.

Многие эксперты в области отбора персонала полагают, что наличие опыта работы по специальности в прошлом может быть залогом успешного выполнения должностных обязанностей в будущем. Опыт также рассматривается как индикатор способностей и добросовестного отношения к данной работе. Когда кредитные организации уделяют повышенное внимание к лояльности, они стараются использовать на новых должностях своих собственных сотрудников.

Внешние данные.

Давно известно, что внешние характеристики, такие как одежда, опрятность, стиль, прическа и т. п., являются важным критерием отбора.

Совместимость.

Данный критерий означает способность кандидата воспринять культуру и правила, по которым живет коллектив, как кредитной организации в целом, так и ее отдельного подразделения.

Личные характеристики.

Они включают в себя пол, возраст, семейное положение и т. п. К ним относятся и психологические свойства личности, такие как интровертность или экстравертность, доминирование, агрессивность и др.

Результаты собеседования обычно заносятся в следующий бланк, представленный в таблице 3.2

Пример оформления результатов собеседования

Таблица 3.3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Для служебного пользования  Имя претендента ……………… | Ниже среднего | Средний | Выше  среднего | Высший |
| Первое впечатление | х |  |  |  |
| Квалификация |  | х |  |  |
| Мотивация |  |  | х |  |
| Умение работать в коллективе |  |  |  | x |

Существенную роль в процессе отбора играет также получение характеристик, которые обычно требуют (просят) от кандидатов (четвертый этап).

В полученных рекомендациях особое внимание обращают на следующие вопросы: как кандидат получил ту или иную должность, как проходила его адаптация в прежнем коллективе и в какие сроки, как и почему он уволился, какие из черт его характера и деловых качеств являются сильными, а какие слабыми.

Наведение справок в организациях, указанных претендентом, обезопасит фирму от нечестных кандидатов, «завысивших» свою бывшую должность, или указавших несуществующую организацию.

Собеседование с руководителем подразделения проводится с целью уточнения профессиональные качества кандидата и оценки того, насколько совместим кандидат и коллектив фирмы, отдела. Кроме того, линейный руководитель предоставляет кандидату подробную информацию о своем подразделении, вакантной должности и должностных обязанностях.

После этого собеседования принимается решение о том, какой кандидат в наибольшей степени подходит организации. Но для самого кандидата отбор на этом не заканчивается. Испытательный срок является последним экзаменом для кандидата и менеджера по персоналу. Он показывает не только профессиональную пригодность кандидата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что именно люди влияют на успех работы предприятия и реализуют стратегии ведения бизнеса. Правильный отбор персонала отделом кадров один из основных факторов успеха и один из наиболее важных процессов, которые существуют на предприятии.

Заключение

Процесс отбора персонала состоит в опреде­лении принципов приема на работу, количества работников, необ­ходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Отбор кадров рассматривается как подфункция управления, которая реализуется в отношении личности.

Качественный аспект процесса набора состоит в том, чтобы найти кандидатов, имеющих необходимую для работы квалифи­кацию. Здесь важно дать полную характеристику наличия свобод­ных мест.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы), поэтому в первую очередь необходимо определить, нужен фирме данный человек или нет. Намного дороже будет стоить ошибка (например, если через три месяца он заявит о своем уходе). Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различ­ные источники информации (резюме кандидата, его личная анкета, сведения о занимаемых ранее должностях в трудовой книжке, собеседование с претендующим на место, наконец, общее первое впечатление о кандидате).

В процедуре отбора персонала используются внешний и внут­ренний рынки рабочей силы, т.е. привлекаются либо свои сотруд­ники, либо сотрудники со стороны. Работники своей организации представляют внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, — внешний.

В данной работе была проанализирована система отбора кадров на предприятии ООО «АЛЕКС-СВЕТ». Исследование показало, что в системе имеется ряд недостатков, в связи с чем были разработаны рекомендации по совершенствованию работы предприятия при отборе кадров. Применение этих методов позволит ООО «АЛЕКС-СВЕТ» добиться повышения производительности труда и уменьшения текучести кадров.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что именно люди влияют на успех работы предприятия и реализуют стратегии ведения бизнеса. Правильный отбор персонала отделом кадров о один из основных факторов успеха и один из наиболее важных процессов, которые существуют на предприятии.

Список использованной литературы

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учебн.пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П.-Мн.: ИП “Экоперспектива”,2007
2. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: ИД "ФОРУМ", "ИНФРА-М", 2006.

## Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. Вершина - 2006, 235 стр.

1. Иванова С.В.Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час М.:Издательство «Альпина Бизнес Букс» 2007

# **Как оценить инвестиции в персонал** Журнал "Финансовый директор" No 6 (июнь) 2004

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова.-М.: ИНФРА-М,ИГАЭиУ; Новосибирск. 2008.-312 с.

## Морозова И.Н., HR-менеджмент: Справочник менеджера по персоналу, Феникс – 2006.

1. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. Б.Ю.ХигирЖурнал "Управление персоналом", 2008 г
2. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - Мн.: Амалфея, 2007.- 256 с.
3. Самоукина Н. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность М., "Вершина"2008
4. Станислав Шекшня Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг М.:Издательство «Альпина Паблишерз» 2010

## Уильям С. Байхэм, Одри Б. Смит, Мэтью Дж. Пизи. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей. – М.Инфра,2009.

1. Управление персоналом организации/ Кибанов А.Я. , Баткаев И.М. и др.; Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2007.-512 с.

14. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с.

15. Арзамасцев А.В., Макарова Л.В. Методики оценки человеческого потенциала // Справочник по управлению персоналом (журнал российской HR - практики). – 2004, № 9.

16. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.

17. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы». Учебно-практическое пособие// Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2003.

18.М.И. Магура «Поиск и отбор персонала – проблемы и перспективы». Учебное пособие. № 12 2005 год

19. Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина «Управление организацией». -М.; Инфа-М, 2008 год

20. А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина «Основы кадрового менеджмента». - М.; «Юрайт», 2004 год

21. «Полиграфист и издатель» журнал. № 2 2009 год

22. К.А. Кравченко « Поиск и отбор персон». Учебное пособие. № 12 2004

23. В.В. Травин, В.А. Дятлов «Основы кадрового менеджмента». - М.; 2005

приложение 1

**ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ**

ЗАЯВКА на подбор персонала от "\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_ г.

1. Основные требования

|  |  |
| --- | --- |
| ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ | |
| Наименование вакансии | Количество мест |
| Подчиненность, место в структуре |  |
| Испытательный срок |  |
| График работы |  |
| Тип оформления трудовых отношений |  |
| Место работы |  |
| Количество людей в подчинении |  |
| Цели и задачи сотрудника |  |
| Описание позиции | |
| Перспективы роста |  |
| Тест на оценку уровня профессиональной подготовки |  |
| Компенсационный пакет |  |
| Премии, бонусы |  |
| Дополнительные условия |  |
| ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ | |
| Образование |  |
| Дополнительное образование |  |
| Владение иностранными языками |  |
| Опыт работы |  |
| Знание ПК и компьютерных программ |  |
| Необходимые профессиональные знания, навыки, умения |  |
|  |  |

  2. Дополнительные требования

|  |  |
| --- | --- |
| Дополнительные знания, навыки, умения |  |
| Личностные качества |  |
| В каких компаниях предпочтителен предшествующий |  |
| опыт |  |
| Причины подбора специалиста |  |
| Дополнительная информация |  |
| Условия труда; необходимые допуски |  |
| Медицинские показания |  |

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова.-М.: ИНФРА-М,ИГАЭиУ; Новосибирск. 2008 [↑](#footnote-ref-1)
2. Иванова С.В.Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час М.:Издательство «Альпина Бизнес Букс» 2007 [↑](#footnote-ref-2)