



Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 080505 «Управление персоналом»
 Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

УДК 005.953:669.2.013(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Ярушкина Анна Борисовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 080505 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой истории и философии науки и техники

_____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
11и21	Ярушкина Анна Борисовна

Тема работы:

Система найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

6.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

Объект исследования – система набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

Предмет исследования – методы отбора персонала.

Цель работы – исследовать систему набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

В процессе исследования использовались материалы научных публикаций, изучена общая и специальная литература отечественных авторов в сфере управления персоналом.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Изученность. Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные труды отечественных ученых в области отбора, подбора и найма персонала.

Постановка задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы найма персонала;
2. Провести анализ предприятия ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»;
3. Исследовать систему найма производственного и управленческого персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Методы исследования: анализ документов, анализ литературы, наблюдение, опрос.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):

1. Теоретические основы системы набора, отбора и найма персонала в организации.
2. Управление системой набора, отбора и найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».
3. Исследование системы найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

14.01.2016 г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Ярушкина Анна Борисовна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий
 Специальность подготовки – 080505 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавриат
 Кафедра истории и философии науки и техники
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2014	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2914	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2014	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2014	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Н.В. Трубникова			

РЕФЕРАТ

Объем ВКР – 90 с., источников – 40, схем – 1, таблиц – 1, приложений – 3

Ключевые слова: набор, отбор, найм персонала, система, методы.

Объект работы: система набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Предмет работы: методы отбора персонала.

Цель работы: – исследовать систему набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Методы: в ходе работы был произведен анализ необходимых теоретических источников, собраны эмпирические данные, систематизированы и синтезированы практические и теоретические материалы.

В ходе работы был собран и систематизирован полученный материал по спектру вопросов, касающихся найма персонала.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Отбор персонала - это:

- 1) установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности [1];
- 2) формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест; включает способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Подбор кадров - это процесс, поиска людей, соответствующих квалификационным требованиям занимаемой должности.

Планирование потребности в персонале - процесс определения потребности организации в персонале, а также разработки мероприятий, позволяющих удовлетворить эту потребность с оптимальными затратами.

Персонал – общность людей, объединенных совместной деятельностью в рамках одной организации, включающая всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия (к персоналу не относятся люди, выполняющие работы по договорам подряда или по договорам на предоставление консалтинговых услуг и т.п).

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по определенным признакам

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Динамика персонала – группа показателей, позволяющих выявить процессы, характерные для персонала данной организации, связанные с его использованием (стабильность персонала, текучесть, внутренняя мобильность, абсентеизм).

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Общая характеристика процессов набора и отбора персонала	11
1.2 Виды традиционных и нетрадиционных методов набора	20
1.3 Задачи менеджера по подбору персонала	36
2. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	44
2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	44
2.2 Планирование потребности в персонале	61
2.3 Система привлечения потенциальных сотрудников в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	68
3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	71
3.1 Процедура найма производственного персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	73
3.2 Система найма управленческого персонала ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета претендента на вакансию	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура численности ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» по категориям	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Распределение по видам деятельности	91

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы любой организации в значительной степени зависит от качества подобранного персонала. На сегодняшний день существует множество методов и способов подбора и отбора персонала. Кадровая служба организации самостоятельно решает, какие методы выбрать и как их объединить в систему подбора персонала. При хорошо подобранной методике подбора персонала кадровый состав организации позволяет наиболее быстро и эффективно добиваться целей организации и решать поставленные перед организацией задачи.

Но не всегда составленная методика совершенна. Иногда не совсем правильно подобраны методы подбора персонала, их последовательность. Это может отразиться на качестве подбора и отбора персонала.

Необходимо чтобы сотрудники обладали нужными знаниями, навыками, умениями, а так же вписывались в организационную культуру. Еще недавно работодатели придерживались простого правила: брать на работу хороших и трудолюбивых людей, сейчас же существует множество методик, позволяющих выявить те или иные качества у соискателя и убедиться в их надобности. Поэтому важно чтобы методы отбора персонала обеспечивали эффективный найм. При этом важно что бы затраты на поиск персонала в последствии оправдали себя. Современные предприятия желающие быть эффективными при формировании системы отбора набора и найма персонала, опираются на опыт других компаний, выбирая для примера наилучшие образцы в своей отрасли. Таким образом, полезно на примере эффективных предприятий исследовать методы, чтобы в дальнейшем иметь возможность выбрать наиболее целесообразные из них для конкретной ситуации и создать оптимальную систему отбора набора и найма персонала.

В основу ВКР легли работы, посвященные отбору, подбору и найму персонала. В работах отечественных авторов таких как: Герасимов Е. С.

«Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса», Пименов А. «Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто», Мирошникова Д. В. «Отбор и найм персонала» и др. можно найти ответы на вопросы касающихся эффективного найма персонала.

Объект ВКР - система набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Предмет ВКР - методы отбора персонала.

Цель ВКР – исследовать систему набора, отбора и найма персонала в организации: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Для достижения цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить существующие методы набора персонала;
- изучить виды традиционных и нетрадиционных методов отбора;
- определить задачи менеджера по подбору персонала;
- дать общую характеристику деятельности ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»;
- изучить систему привлечения потенциальных сотрудников в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»;
- исследовать систему найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Метод исследования: в ходе работы был произведен анализ необходимых теоретических источников, собраны эмпирические данные, систематизированы и синтезированы практические и теоретические материалы.

В ходе работы был собран и систематизирован полученный материал по спектру вопросов, касающихся найма персонала.

Место прохождения преддипломной практики: ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Структура ВКР подчинена решению основных целей и задач. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обоснована актуальность темы ВКР, определены предмет и объект исследования, цели, задачи.

В первой главе раскрыты понятия отбора и набора персонала, описаны виды традиционных и нетрадиционных методов отбора, раскрыты основные задачи менеджера по подбору персонала.

Во второй главе дана общая характеристика организации, описана краткая история комбината, рассмотрена система привлечения потенциальных сотрудников в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

В третьей главе представлена и исследована система найма производственного и управленческого персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

В заключении ВКР сформулированы теоретические выводы. Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что собран и систематизирован материал по найму персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Общая характеристика процессов набора и отбора персонала

Одной из важных функций управления в организации является функция привлечения кадров, поскольку от грамотно подобранного персонала зависит экономическая эффективность работы всей компании и ее конкурентоспособность.

Поскольку отбор персонала - это важный этап развития всех организаций, то многие авторы затрагивали этот вопрос, существует достаточно большое количество методической литературы и трудов ученых по данной проблематике.

Так Д.А. Аширов даёт следующее определение: отбор персонала - это:

- 1) установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности [1];
- 2) формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест; включает способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

М.И. Бухалков и Е.В. Маслов в свою очередь, считают, что отбор кадров всех категорий должен производиться на каждом предприятии на основе заранее сформулированных квалификационных требований к специалисту соответствующего производственного или функционального подразделения. Отбор персонала - это комплекс мероприятий, позволяющий выявить лиц, наиболее пригодных по своим индивидуальным качествам и возможностям для профессиональной деятельности по конкретной специальности и должности [2].

А.П. Егоршин пишет, что отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

создание кадровой комиссии,

- формирование требований к рабочим местам,
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации,
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов,
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость,
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов,
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка,
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность,
- утверждение в должности,
- заключение контракта,
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата [11].

Таким образом, можно дать общее определение отбора персонала.

Отбор персонала - это комплекс мероприятий, направленных на формирование требований к кандидатам на вакантные места, организации процесса подбора возможных кандидатов в зависимости от их характеристик и организация процесса заключения контракта.

От эффективности работы по подбору персонала зависит эффективность работы самой организации, работы ее человеческих ресурсов. Задача по подбору и отбору персонала входит в круг задач кадровых служб организации. От правильности принятия ими решения зависят дальнейшие успехи организации. Для повышения эффективности процесса подбора кандидатов в данном процессе должны принимать участие не только сотрудники кадровой службы, но и руководители подразделений, в которые осуществляется прием новых работников. Это предполагает знание основных принципов, способов и методов,

применяемых при отборе соискателей, и владение нужными для этого знаниями. Это очень важно, где подбор и отбор кадров осуществляют в основном руководитель или начальники структурных подразделений в организации.

Для повышения качества подбора кадров необходимо учитывать основные принципы:

- во-первых, процесс подбора и отбора персонала не должен ограничиваться только поиском кандидата, подходящего по характеристикам для данной вакансии, поскольку это еще не означает, что данный кандидат сможет качественно выполнять возложенные на него обязанности;
- во-вторых, кроме профессиональных навыков соискателя необходимо учитывать и его коммуникативные навыки: сможет ли он влиться в коллектив, построить хорошие взаимоотношения с сотрудниками. Это важно, поскольку если новый сотрудник не коммуникабелен, то он не сможет эффективно выполнять свою работу и организация скорее потеряет, чем приобретет в результате приема такого сотрудника на работу.

Для грамотного построения процесса подбора и отбора персонала необходимо определить этапы привлечения новых сотрудников. В качестве основных этапов можно выделить:

- определение необходимого количества персонала и составление требований к ним;
- процесс подбора возможных кандидатов по их характеристикам;
- проведение отбора среди наиболее подходящих кандидатов;
- процесс трудоустройства.

В начале процесса отбора и подбора кандидатов необходимо решить ряд задач [10]:

- определение и обоснование необходимого количества персонала;
- определение специальных требований для кандидатов на вакантные должности;
- установление нужного уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на определенные должности;
- выбор способа подбора и отбора претендентов на вакантные должности;
- - установление условий для адаптации новых работников при их трудоустройстве.

От правильного решения поставленных задач зависит эффективность подбора новых кадров.

Таким образом, подбор кадров - это процесс, поиска людей, соответствующих квалификационным требованиям занимаемой должности. Он состоит из составления характеристик вакантной должности, сбор информации о возможных претендентах на должность, выбор способа отбора, непосредственно сам отбор кандидатов и заключение контракта.

Отсюда следует, что процесс подбора персонала и процесс отбора кандидатов не одно и то же. Из вышесказанного вытекает, что отбор кандидатов входит в понятие подбор, то есть понятие подбора персонала шире понятия отбора.

Отбор персонала - это непосредственно найм работника на вакантную должность. Это одна из заключительных процедур подбора персонала. Она представляет собой выбор наиболее подходящего кандидата из числа возможных претендентов на свободную должность по своим характеристикам.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главным фактором, определяющим способность к выживанию и определению

экономического положения многих российских организаций. Отбор новых работников всегда стараются проводить как можно тщательней [13].

Сейчас стремятся завлечь в организацию больше соискателей, удовлетворяющих требования организации. Процедура отбора персонала постоянно совершенствуется.

Особое внимание руководителю организации следует уделить созданию службы кадров. От правильности их работы зависит работы всей организации. Многие руководители не корректно подходят к отбору персонала, нанимая на вакантные должности родственников и знакомых. Но это в корне не верно, поскольку такие сотрудники могут не обладать должной квалификацией. Они не смогут принести прибыль для организации, а только создадут проблемы другим сотрудникам. Им придется отрываться от своих непосредственных обязанностей, чтобы помочь таким работникам. В результате задерживается трудовой процесс, организация работает не эффективно и как результат возникает низкая прибыль, уменьшается рентабельность, и не выполняются поставленные перед организацией задачи.

Таким образом, процессы подбора и отбора персонала включают в себя несколько стадий, на каждой из которых отсеиваются менее подходящие претенденты на вакантную должность, а также те претенденты, которые нашли более выгодные для себя предложения.

Итак, первым этапом в процессе подбора и отбора персонала является составление обоснования такого набора и составление характеристик вакантной должности [29].

Обоснованием начала процесса подбора персонала является освобождение ранее занимаемой должности (увольнение, истечение срока действия контракта при нежелании его продлевать, перевод работника, уход сотрудника в длительный отпуск) или же создание новой вакансии (расширение производства, создание новых подразделений).

После того, как кадровые службы определятся с количеством вакантных должностей, они должны составить характеристику этой должности, то есть определиться с должностными обязанностями по вакантной должности, условиями труда, необходимыми характеристиками претендентов (опыт, образование).

Следующим этапом является привлечение возможных кандидатов на вакантную должность. Рассмотрим несколько способов такого привлечения.

Самым распространенным способом привлечения кандидатов является реклама. Реклама широка по своим способам, средствам, благодаря чему практически все организации могут воспользоваться таким способом объявления о наборе на вакансии. Все зависит только от средств, которыми располагает организация. Таким образом, можно воспользоваться рекламой в печатных изданиях (как обычных, так и специализированных), рекламой на радио и телевидении, в сети Интернет (например, на официальном сайте организации).

В последнее время самым распространенным способом рекламирования вакантной должности является размещение заявки в системе Интернет. Организация может поместить объявление, как на своем официальном сайте, так и на специализированных сайтах. Наиболее выгодным является использование специальных интернет-сайтов. Они позволяют гораздо быстрее привлечь возможных кандидатов, поскольку через сайт самой компании вакансии просматривают только те лица, которые знают о существовании данной компании.

Кроме того, пользуясь специализированными сайтами, у работодателя есть возможность просмотреть большое количество резюме в режиме онлайн, сразу же оценить способность соискателя предоставлять информацию в письменном виде, подобрать через ресурсы сайта наиболее подходящие по заданным параметрам вакансии и самостоятельно направить приглашение на собеседование.

После того, как будет отобран наиболее подходящий кандидат на вакантную должность, с ним заключают трудовой договор.

Отбор компетентного персонала для работы в компании – это самая сложная задача для каждого работодателя. Для этого используются различные методы отбора персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Что бы деятельность фирмы, организации или компании шла хорошо необходимо очень тщательно относиться к набору и отбору персонала.

Набор персонала в организацию может осуществляться двумя способами – это привлечение сотрудников из внешней среды или же привлечение внутри организации.

У каждого из способов есть свои плюсы и минусы.

Рассмотрим преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Достоинства внутренних источников привлечения:

- 1) Появление шансов для служебного роста;
- 2) Повышение степени привязанности к организации;
- 3) Улучшение социально-психологического климата на производстве;
- 4) Низкие затраты на привлечение кадров;
- 5) Претендентов на должность хорошо знают в организации;
- 6) Претендент на должность знает данную организацию;
- 7) 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);
- 8) Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации;

- 9) Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации;
- 10) "Прозрачность" кадровой политики;
- 11) Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
- 12) Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- 13) Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;
- 14) Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента);
- 15) Решается проблема занятости собственных кадров;
- 16) Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

Недостатки внутренних источников привлечения:

- 1) Ограничение возможности для выбора кадров;
- 2) Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
- 3) Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;
- 4) Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
- 5) Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя;
- 6) Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;

- 7) Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.

Теперь необходимо указать преимущества и недостатки внешних источников привлечения.

Достоинства:

- 1) Более широкие возможности выбора;
- 2) Появление новых импульсов для развития организации;
- 3) Новый человек, как правило, легко добивается признания;
- 4) Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
- 5) Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.

Недостатки:

- 1) Более высокие затраты на привлечение кадров.
- 2) Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.
- 3) Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих.
- 4) Высокая степень риска при прохождении испытательного срока.
- 5) Плохое знание организации.
- 6) Длительный период адаптации.
- 7) Блокирование возможностей служебного роста для работников организации.
- 8) Нового работника плохо знают в организации.

Исходя из этого можно сделать вывод, что набор персонала это важная часть любой организации, которая стремится к эффективному существованию, для того что бы деятельность компании была успешной необходимо правильно отбирать работников в свою команду.

Проанализировав два способа привлечения кандидатов (внутренний и внешний) и выявив преимущества и недостатки несложно сделать вывод о том, что целесообразнее отбирать сотрудников на вакантную должность – внутри организации. Данный метод не только облегчает работу менеджера, а также мотивирует сотрудников на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице.

1.2 Виды традиционных и нетрадиционных методов обора

На сегодняшний день существует несколько видов методов отбора компетентных сотрудников. Ведь работодателю необходимо выбрать наиболее подходящего кандидата, чтобы компания продолжала свою деятельность и развитие.

К традиционным методам отбора сотрудников относятся:

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование;
- центры оценки;
- тестирование.

Эти методы позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может понять, подойдет человек для работы в компании или нет. Анализ результатов большинства методов проводит психолог. Как правило, крупные компании имеют в своем штате психолога, который участвует в выборе кандидатов. Ведь только проведя полный профессиональный анализ, можно выявить все достоинства и недостатки соискателя.

Резюме

Резюме подается еще до личной встречи соискателя и работодателя. В большинстве случаев резюме представляет собой небольшой рассказ о себе.

В нем соискатель дает краткую информацию, которую пожелал сообщить работодателю. В нем не должно быть обширных описаний своих достижений. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной.

Прочитав резюме, работодатель принимает решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу или сразу отказать. Чтобы написать хорошее резюме, нужно соблюдать несколько правил.

1. Объем не должен превышать одной-двух страниц;
2. Фото не должно быть большим;
3. Не стоит писать творческий рассказ о себе как «хвалебную оду»;
4. Кроме этого практически у каждой компании есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу.

Собеседование

Собеседование подразумевает с одной стороны уточнение моментов, указанных в анкете, резюме, выявление коммуникативных навыков соискателя, получение дополнительной информации о кандидате. С другой стороны, на собеседовании уже сам кандидат уточняет для себя организационно-дисциплинарные аспекты своей возможной трудовой деятельности: график работы, командировки, отпуска, оклад.

Психологи разработали План семи пунктов, представляющий специальный перечень вопросов, на которые управленцу по отбору персонала следует уделить особое внимание при проведении собеседования[34]:

- физические данные соискателя;
- образование и опыт работы;
- интеллектуальные способности;
- интересы увлечения;
- способность к физическому труду, устной беседе, счету;

- диспозиция (наличия у соискателя чувства ответственности, общительность);
- личные ситуации (которые могут повлиять на работу и на личную жизнь).

Также при собеседовании следует уделить внимание на эмоции соискателя. В процессе собеседования лицо, его проводящее может почувствовать как симпатию к кандидату на вакансию, так и неприязнь.

Следует учесть, что сотрудник службы кадров не должен ориентироваться только на свои эмоции, а лучше, если на собеседовании будет присутствовать несколько лиц, к примеру, там может присутствовать еще и начальник отдела, в котором открыта вакансия, и один из специалистов этого отдела. Таким образом, будет сведен к минимуму эмоциональный фактор принятия решения, поскольку у сотрудника кадровой службы и соискателя могут расходиться мнения в том или ином вопросе, что может вызвать негативное отношение специалиста кадровой службы к соискателю, и таким образом, может стать причиной упущения при отборе персонала ценного для организации кандидата.

При проведении собеседования у соискателя можно попросить предоставить рекомендации с прежнего места работы, с места учебы, из организаций, в которых состоит соискатель, если они имеют отношение к сфере его деятельности.

Также уже после собеседования работодатель может запросить характеристику с прежнего мест работы соискателя, таким образом, проверив сведения, указанные в анкете и резюме.

Для выполнения ряда трудовых обязанностей, необходимо обладать соответствующими медицинскими показателями. Для некоторых должностей необходимым условием является хорошая физическая форма, отсутствие ряда заболеваний. Подтверждением такого соответствия будет являться медицинская справка [37].

Еще при отборе персонала следует обращать внимание на опыт работы. Наличие большого опыта работы по специальности может стать залогом успешного выполнения своих трудовых обязанностей на новом месте.

Однако работодатели часто допускают ошибку, опираясь только лишь на опыт работы, поскольку даже достаточно опытный сотрудник без наличия специальных знаний, мотивации к работе не сможет принести большой пользы для организации, а иногда указанный опыт не всегда соответствует действительности.

Так, соискатель мог числиться в организации на одной должности и при этом выполнять функции, не соответствующие соответствующей должностной инструкции. Таким образом, принимая такого сотрудника на работу из-за большого опыта, работодатель рискует принять на работу неквалифицированного специалиста.

С другой стороны, если сотрудник числился на одной должности, а при этом в силу своих знаний, дополнительного образования выполнял и иные обязанности, но при этом это не было отражено в трудовой книжке, то соискателю сложно доказать свой опыт, то же самое касается и лиц, так называемых, фрилансеров. Но, фактически, у лица имеется достаточно большой опыт работы. Таким образом, отказывая соискателю в приеме на работу только лишь основываясь на недостатке подтвержденного опыта, работодатель может потерять ценного сотрудника. Во избежание такого работодателю следует предлагать соискателям пройти тестирование [30].

Всем известно, что внешние данные такие как одежда, стиль, опрятность, прическа являются важными критериями во время отбора. На руководящие должности в организации всегда выбирают сотрудников, которые отличаются приятной внешностью и выраженной уверенностью в себе.

Сегодня отбор и подбор персонала преимущественно осуществляется при помощи собеседования. Популярность его объясняется тем, что за сравнительно небольшой промежуток времени работодатель получает

достаточно полное представление о кандидате. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются:

- личных качеств соискателя;
- профессионализма;
- интересов;
- хобби.

Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты. Порой даже на основе этих данных работодатель может принять решение о том, подходит кандидат или нет.

Собеседования делятся на:

1. Формальные, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос-ответ».
2. Слабоформальные. Здесь работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающиеся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.
3. Неформальные, не имеющие строгой схемы. Она предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником [29].

Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть

собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части далее говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Анкетирование

После первоначального подбора кандидатов по присланным резюме отобранные кандидаты приглашаются на собеседование в саму компанию.

Перед началом собеседования нередко кандидатам предлагают заполнить анкету. Анкета состоит из вопросов, сгруппированных по блокам: сведения о себе, образование, опыт работы, навыки, интересы.

Анкетирование позволяет уточнить сведения, указанные в резюме, а также получить информацию по вопросам, не затронутым в резюме.

Также по результатам анкетирования можно составить психометрическую оценку соискателя, его склад ума, что позволит направить собеседование в правильное русло и поможет сориентироваться в подборке вопросов лицу, проводящему собеседование.

Проведение анкетирования позволяет выявить следующее [13]:

- соответствие уровня образования предъявляемым квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта;
- наличие ограничений, препятствующих выполнению служебных обязанностей.

Вопросы для анкеты составляют сотрудники кадровой службы работодателя. Они могут составить как одну общую анкету для всех, так и

варианты, например анкеты для студентов, поскольку у них еще может не быть практического опыта. В таких анкетах можно отдельно выделить вопросы относительно учебы.

Также можно предусмотреть в анкетах и вопрос о причинах увольнения [37]. Это позволит определить отношение соискателя к работе и степень его ответственности. Если кандидат уволился с предыдущего места работы по собственному желанию, то можно предусмотреть дополнительный вопрос о причинах принятия такого решения. Таким образом, у работодателя будет возможность выбирать между кандидатом, который был уволен за систематические прогулы, или же кандидатом, который уволился сам по причине задержек выплаты заработной платы или переезда, затруднившего поездку на работу.

Центры оценки

Центры оценки как метод отбора персонала используются немногими компаниями. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходу действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события.

Данный метод помогает определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, выявляется соответствие требованиям профессии.

Метод «Центр оценки» появился во время Второй мировой войны в США для отбора агентов для секретной службы. Сегодня активно используется «образцовыми» компаниями мира. Это высокоэффективный метод, так как при его реализации используется большое количество дополняющих друг друга методов диагностики, что позволяет получить

наиболее полную информацию о кандидатах. «Центр оценки» используется не только при отборе кандидатов в организацию, но и для выявления сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения, а также для определения потребности в развитии и совершенствовании управленческих качеств руководящих работников.

Основная идея метода заключается в том, чтобы провести претендентов через серию специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны их будущей деятельности. При этом поведение кандидатов оценивается специально подготовленными экспертами. Упражнения строятся таким образом, чтобы обеспечить всем участникам равные возможности для проявления профессионально значимых качеств и исключить предвзятое оценивание со стороны наблюдателей. После завершения всех упражнений наблюдатели сопоставляют свои оценки по каждому претенденту, обосновывают и согласуют их, после чего выводится итоговая оценка и составляются рекомендации [33].

Преимущества метода «Центр оценки» состоят в следующем: обеспечивается объективность оценки; с большой степенью точности прогнозируются профессиональные качества претендента на должность, кандидат получает возможность составить более полное представление о себе. К недостаткам метода можно отнести его трудоемкость, длительность и дороговизну, вследствие чего метод используется только преуспевающими компаниями для отбора кандидатов на руководящие должности.

Тестирование

Профессионалы по отбору и подбору новых сотрудников применяют два вида теста, это тест на познавательные способности соискателя и тесты на измерение личностных характеристик.

Тест на познавательные способности соискателя позволяет проверить степень его знаний в своей области, соответствие образования и опыта работы, пригодность кандидата к выполнению поставленных перед организацией целей и задач.

А тест на измерение личностных характеристик позволяет составить психологический портрет соискателя, его коммуникативные навыки, сильные и слабые стороны характера, что даст возможность оценить, насколько данные претендент на должность сможет вжиться в сложившийся в организации коллектив.

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике пришли отсюда же.

Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу.

Стоит отметить, что это самый первый способ выявления профессиональной пригодности кандидата, который используется с давних пор. После этого небольшой отрезок времени тесты не применялись. В последнее время наблюдается новый скачок популярности данного метода. Современные тесты стали более совершенными и позволяют выявить конкретные свойства человека. Сейчас это скорее вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики.

Стоит отметить, что рекомендуется использовать лишь тесты, которые разрабатывались психологом. Для проведения тестирования не обязательно нужен психолог, но для анализа большинства тестов потребуются специальные знания. Поэтому чаще всего тестирование проводят штатные психологи.

Среди огромного разнообразия различных тестов нужно выделить те, которые используются чаще. К ним относятся:

- тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области;
- письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата;
- тесты на выявления уровня интеллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный;
- тесты-опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации.
- биографические тесты. Основным аспектом таких тестов является образование, интересы, межличностные отношения, характер, физическое развитие и особенности интеллекта.
- характерологические тесты.
- интеллектуальные тесты.
- тесты на межличностные отношения.
- социометрия - тест диагностирует межличностные отношения в целях их изменения, улучшения, совершенствования.

При отборочном тестировании кандидатов очень важно соблюдать этические нормы. Надо помнить, что тестирование - это инструмент, который, как и все прочие инструменты, должен находиться в умных, опытных и надежных руках [25].

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

Матричный метод оценки кадров

Сущность метода состоит в том, что на каждую должность в организации составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых деловых и личностных качеств работника.

В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов на должность и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности.

Оценка качеств кандидата на должность проводится по балльной системе.

Наведение справок о кандидате

В настоящее время все более распространенным методом отбора является наведение справок о кандидате с мест его предыдущей работы, учебы и т. п. (названия организаций указаны в биографической справке или резюме).

Бывшие сослуживцы, начальники могут рассказать много интересного о кандидате, но не всегда такая информация является объективной в силу ряда причин (плохо знают кандидата; в обиде на него за то, что ушел из их организации; не хотят говорить плохо и т. п.).

Все же от этого метода отбора не стоит отказываться, так как он может, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов.

Детектор лжи

В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным. Ведь многие люди по своей природе достаточно

эмоциональны, что может быть расценено детектором как проявление лжи. Другие, наоборот, могут обмануть, а аппарат не заметит этого. Однако он получил широкое распространение за рубежом [25].

Проективный тест

Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания. В большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ. Западные методики тестирования все более успешно используются в России. Однако некоторые тесты психологи адаптируют под российский менталитет, который существенно влияет на ответы испытуемых. Если их не адаптировать, то это скажется на результатах.

Повышение эффективности отбора и подбора кадров во многом зависит от вида теста и правильной интерпретации результатов.

Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник даже не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Порой такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала. К ним можно отнести [29]:

- brainteaser-интервью;
- физиогномику;
- шоковое интервью;
- соционику;
- графологию;
- изучение отпечатков пальцев;

- Метод графического профиля.

Конечно, многие методы из списка вызовут недоумение но, все же стоит их рассмотреть. Ведь любая компания, которая ведет набор сотрудников, может использовать один из нетрадиционных методов для отбора персонала. Хотя стопроцентно достоверной информации из них маловероятно получить.

Brain teaser-интервью

Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков.

Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо менеджер по подбору кадров задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании [29].

Стоит отметить, что данный метод был использован впервые в компании Microsoft.

Физиогномика

Данный метод используется в основном как вспомогательный.

Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности.

Данный метод рекомендуется использовать лишь при наличии большого опыта практики у исследователя.

Шоковое интервью

Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала.

Соционика

Метод основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства.

Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют 16 социотипам людей. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений. Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы.

Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного социотипа, нельзя.

По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала.

Графология

Наименее развитый метод в России. Он не пользуется такой популярностью, как за рубежом. Это связано преимущественно тем, что данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Хотя во Франции он считается традиционным.

Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали.

На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер.

Изучение отпечатков пальцев

Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания.

Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как известно, у каждого уникальней. Он помогает определить характер человека.

Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека.

Комплексный подход к оценке

Вышеперечисленные методы отбора не могут использоваться как самостоятельный инструмент, так как не дают стопроцентной информации о кандидате как личности. Их рекомендуется использовать лишь как вспомогательный элемент.

Оценка деловых качеств работника при отборе и подборе кадров и качеств личности предполагает использование целого комплекса различных методов. Ведь только таким образом можно гарантировать более достоверную информацию о качествах кандидата.

Поэтому во многих компаниях принято использовать сразу несколько методов, не ограничиваясь одним.

Метод графического профиля

Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого).

Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» сотрудника, а также сравнивать между собой различных работников.

Критерии по отбору кандидата:

- 1) образование - необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе;
- 2) опыт - одним из способов определения его является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации;
- 3) физические (медицинские) характеристики, которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью;
- 4) персональные характеристики и типы личности - социальный статус, возраст, тип личности;
- 5) достоверность и обоснованность методов отбора. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях, т.е. его состоятельность при различных условиях.

- б) Обоснованность показывает, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозируют будущую результативность тестируемого человека [31].

Исходя из всех вышеперечисленных традиционных и нетрадиционных методов набора персонала, следует сделать вывод, что выбор метода должен обуславливаться, прежде всего, спецификой деятельности, с которой кандидат столкнется при успешном прохождении собеседования.

Так же необходимо учитывать то, что некоторые методы все же носят субъективный характер и для того что бы снизить риск некачественного найма необходимо применять несколько методов для объективной оценки кандидата.

1.3 Задачи менеджера по подбору персонала

Главной фигурой, обеспечивающей нормальное функционирование и успешность компании, является менеджер по персоналу. Его работа связана по большей части с обеспечением предприятия трудовыми ресурсами, необходимыми для достижения стратегических и текущих целей организации. Задачи менеджера по подбору персонала имеют свои различия в зависимости от отдельного предприятия и его руководства [35].

Функции менеджера

Задачами, которые необходимо выполнять менеджеру по персоналу, являются:

1. Обеспечение предприятия необходимыми кадрами с целью его нормального функционирования и процветания. В данном случае менеджер должен руководствоваться долгосрочными целями компании.

2. Выявление потребности в конкретных работниках и поиск источников для их привлечения. Менеджер должен сначала найти потенциальных сотрудников, а затем провести все необходимые процедуры, предназначенные для приема кадров на работу.

3. Изучение результатов предыдущей трудовой деятельности кандидатов. При этом данные результаты должны соответствовать будущей должности работника, чтобы впоследствии работа выполнялась качественно.

4. Обучение персонала и направление сотрудников на повышение квалификации в случае возникновения такой необходимости. То есть менеджер должен развивать персонал и продвигать его по карьерной лестнице.

5. В некоторых случаях менеджер по подбору кадров должен самостоятельно проводить обучение, направленное на повышение квалификации работников. В него входит обучение новым навыкам и деловым качествам, необходимых для увеличения результативности выполняемых обязанностей сотрудников.

6. Организация взаимодействия коллектива с руководством. Задача предполагает осведомление работников об изменениях в компании или о решениях, принятых руководством, а также информирование начальства о вновь прибывших или выбывших сотрудниках.

7. Менеджер должен проводить оценку трудовой мотивации сотрудников, а также анализ персонала по деловым и личностным качествам, которыми следует владеть работникам для выполнения задач предприятия. При этом выявляются потребности в обучении отдельного сотрудника, а также проводится мотивирование материальными и нематериальными методами.

8. Развитие корпоративной культуры в коллективе и обеспечение благоприятных социально-психологических условий для работы на

предприятию. Разрешение конфликтов и споров также ложится на плечи менеджера по персоналу.

9. Организация документированного учета работников (ведение личных дел на каждого сотрудника и оформление трудовых договоров с персоналом компании).

10. Выявление и исследование возможных причин текучести кадров. Кроме того, менеджер по персоналу обязан следить за качественным выполнением работы сотрудников и определять социально-бытовые потребности работников с целью их последующей реализации.

11. Проверка правильного применения трудового законодательства при приеме, увольнении или перемещении сотрудников, а также для наказания/поощрения работников.

Организация подбора кадров на предприятии

Организация подбора кадров связана, прежде всего, с выявлением потребностей предприятия в конкретных сотрудниках.

Данная процедура включает в себя расчет потребности в конкретных категориях работников.

Затем проводится нормативное описание четких профессиональных требований, которые должны предъявляться к новым кандидатам на вакантные места.

После того, как описание будет сделано, менеджер по персоналу выбирает способы профессионального подбора кадров и формирует основные принципы, согласно которым будет производиться набор новых работников.

Впоследствии проводится поиск персонала. Он связан с размещением информации о вакантных должностях в интернете или в других средствах массовой информации либо обращением в специальные агентства, которые занимаются трудоустройством безработных граждан.

Далее проходит оценка результатов собеседований с потенциальными работниками и вынесение решения по поводу приема конкретного кандидата. Эта процедура обычно связана также с согласованием нового сотрудника руководством организации [9].

После того, как работник будет принят на новую должность, проводится его стажировка, и по ее результатам принимается решение о том, соответствует ли кандидат новой должности. В процессе стажировки менеджер по набору персонала знакомит нового сотрудника не только с производственным процессом в организации, но и с обязанностями, которые на него будут возложены в рабочее время. Если необходимо обучение, то оно проводится обучение под руководством менеджера.

В случае одобрительного решения по поводу принятия на вакантное место нового работника, между компанией и кандидатом на новую должность подписывается трудовой договор. Его оформление входит в обязанности менеджера по кадрам.

Оценка деловых качеств работника при подборе кадров

Выделяют личностные и профессиональные деловые качества работника. При приеме на работу оцениваются следующие деловые качества кандидата [13]:

- профессиональная квалификация потенциального работника;
- наличие трудового стажа работы в качестве сотрудника в аналогичной сфере деятельности;
- уверенность в себе, в собственных силах;
- эмоциональная уравновешенность (необходима в случае возникновения стрессовой ситуации);
- добросовестность (для качественного и своевременного выполнения заданий);
- инициативность (применима к конкретным должностям, которые требуют внесения нововведений в деятельность компании);

- коммуникабельность (способность взаимодействовать с коллективом и работать в команде, где это необходимо).

Кроме этих основных деловых качеств, работодателю могут понадобиться и дополнительные требования, среди которых может быть наличие водительских прав или, к примеру, знание какого-либо иностранного языка.

Чтобы дать оценку новому кандидату на представленную должность, менеджеру по персоналу следует опираться на следующие критерии:

1. Логическое мышление и способность быстро принимать решения при возникновении различных ситуаций, а также умение кандидата выбрать наиболее правильный вариант исхода событий для конкретных случаев.
2. Деловая и коммерческая ориентация. Умение человека достигать поставленных целей (даже ради материальной мотивации).
3. Способность быстро работать с цифрами. Умение человека быстро вычислять в уме, а также работать с большим количеством цифровой информации.
4. Способность к обучению и переобучению. Кандидат должен стремиться к новым знаниям и овладевать новыми навыками и умениями.
5. Системное мышление. Оно предполагает принятие новых вариантов решения поставленной задачи, а также восприятие не только взаимосвязей между аспектами, возникшими в определенной ситуации, но и понимание структуры как цельной системы.
6. Целеустремленность и упорство. Следование поставленным целям и задачам и достижение нужного результата независимо от каких-либо внешних ситуаций.

7. Инициативность. Предполагает наличие такого качества у работника, как активность и индивидуальность, а также способность раскрывать все эти качества на рабочем месте.
8. Решительность кандидата. Способность быстро принимать решение по конкретной ситуации при нескольких существующих вариантах ее исхода.
9. Способность к самоорганизации. Умение организовать собственную трудовую деятельность.
10. Гибкость и умение адаптироваться к новым условиям. Способность человека как можно быстрее адаптироваться и включиться в работу в изменившейся ситуации.
11. Коммуникабельность и способность произвести приятное впечатление. Этот критерий особенно важен, если будущая должность связана со взаимодействием с партнерами компании.
12. Умение работать в команде. Сюда можно отнести способность к кооперации с другими лицами и неконфликтность кандидата.
13. Способность убеждать других людей для того, чтобы воздействовать на них и тем самым достигать целей компании.

Инструменты подбора персонала

Инструменты подбора персонала представляют собой средства, которые применяют менеджеры по кадрам, предназначенные для определения соответствия кандидата вакантной должности [21].

Среди них выделяют:

- Анкетирование (проводится с целью представления образа о конкретном соискателе и для определения достоверности личных данных и данных о трудовой деятельности кандидата).
- Интервью в виде автобиографического рассказа (по его результатам можно судить о грамотности речи кандидата и о его заслугах за период его прошлого трудового стажа).

- Интервью в виде конкретной ситуации (предназначено для определения таких качеств, как быстрое приспособление к ситуации и принятие рационального решения).
- Стресс-интервью (проверка кандидата на моральную сдержанность и сохранение хладнокровия в стрессовой ситуации).
- Анализ почерка (существуют различные методы по его «дешифровке», способные рассказать о деловых и других качествах потенциального работника).
- Проективные вопросы (предполагает оценку окружающим людям, которую должен дать кандидат, при сложившихся конкретных условиях, что позволяет вывести на «чистую воду»).
- Лингвистический анализ речи (Основан на исследовании речи кандидата, а точнее отдельных фраз и слов, которые он использует в ходе разговора. При этом особое внимание уделяется паузам, прерывистости и даже покашливаниям собеседника).
- Всевозможные виды тестирования (для определения способности быстро принимать правильные решения, которые необходимо будут в процессе работы).
- Написание эссе (рассказ о конкретном событии, о произведенных на кандидата впечатлениях).
- Решение ситуационных задач, связанных с конкретной деятельностью компании.
- Детектор лжи как экстремальный инструмент выбора кандидата.
- Полученные в ходе прошлой трудовой деятельности рекомендации от бывших работодателей, в которых описываются прошлые заслуги работника и его личные качества, способствовавшие выполнению поставленных задач.

В наше время менеджер по подбору персонала все чаще стал опираться на психологические характеристики и качества потенциального работника, так как в жестких условиях бизнеса невозможно обойтись без уравновешенных и способных продолжать работу в новых условиях сотрудников.

Таким образом, подведя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы.

Во-первых, система найма персонала является важнейшей частью любой организации. Для того что бы предприятие получало максимальную прибыль необходима качественная комплектация штата. Набор персонала на вакантную должность может осуществляться двумя способами: привлечение сотрудников из внешней среды или же внутриорганизационный подбор. У каждого из этих способов есть как преимущества, так и недостатки, которые не должны оставаться без внимания.

Во-вторых, среди всех методов набора персонала существуют традиционные, которыми пользуются российские организации и нетрадиционные - в своем большинстве не применяемые в России, но пользующиеся большой популярностью за рубежом. Но не смотря на разную специфику таких методов, основной целью все же является качественная выборка, отсев неподходящих кандидатов для конкретной должности или организации. Также для качественного отбора сотрудников необходимо выработать и использовать четкие критерии отбора.

В-третьих, необходимо, что бы менеджер по персоналу четко понимал свои обязанности, так как он является главной фигурой обеспечивающей нормальное функционирование и успешность компании. При подборе персонала менеджер должен руководствоваться долгосрочными целями предприятия для дальнейшего его функционирования и процветания.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ НАБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

2.1 Общая характеристика деятельности ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

История ЕВРАЗ ЗСМК – это история двух легендарных комбинатов – Новокузнецкого металлургического комбината (НКМК) и Западно – сибирского металлургического комбината (ЗСМК).

01.07.2011г. создано ОАО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат», в состав которого вошли два комбината – ОАО «НКМК» и ОАО «ЗСМК».

История **НОВОКУЗНЕЦКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА** началась со строительства гиганта советской индустрии - Кузнецкого металлургического комбината (КМК), который был возведен за 1000 дней. В июне 1929 года начались первые земляные работы на площадке Кузнецкстроя, а уже в апреле 1932 года был получен первый чугун. 30 декабря 1932 года были прокатаны первые рельсы Сибири. Так впервые в мировой практике металлургический цикл замкнулся за один год.

В годы Великой Отечественной войны перед Кузнецким металлургическим комбинатом поставлена задача стратегической важности: наладить производство броневой стали, броневого листа, качественных и легированных профилей проката

Из стали комбината было изготовлено 100 млн. снарядов, в кузнецкую броню были облачены каждый второй танк и каждый третий самолет.

За успешное выполнение заданий Государственного Комитета Оборона в годы Великой Отечественной войны КМК награжден орденом Ленина, орденом Трудового Красного Знамени, орденом Кутузова 1 степени.

В 2003 г. по окончании конкурсного производства, основные цеха и подразделения КМК были объединены в рамках ОАО «НКМК». Новокузнецкий металлургический комбинат стал частью крупнейшей российской горно-металлургической группы «ЕвразХолдинг». Функции единоличного исполнительного органа были переданы управляющей организации ООО «ЕвразХолдинг».

ЗАПАДНО - СИБИРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ – последний из построенных в Советском Союзе металлургических заводов с полным металлургическим циклом.

Несмотря на то, что строительство ЗСМК было начато в 1957 г., первый чугун был получен только 27 июля 1964 г. Эта дата стала днем рождения Западно-Сибирского металлургического комбината.

В 2002 г. ЗСМК вошел в состав ЕВРАЗА, с приходом которого комбинат начал интенсивно развиваться и модернизироваться.

25 апреля 2006 года постановлением Правительства РФ комбинату во второй раз присуждена Премия Правительства Российской Федерации в области качества 2005 года (первая была присуждена в 1999 году).

В июле 2007 года Запсибу – единственному металлургическому предприятию в России – вручена Благодарность Президента России В.В.Путина за особый вклад в развитие металлургической промышленности.

В 2010 г. продукция Западно-Сибирского и Новокузнецкого металлургических комбинатов получила признание на 13-м всероссийском конкурсе «100 лучших товаров России» и региональном конкурсе «Лучшие товары и услуги Кузбасса 2010 года».

Предприятие специализируется на производстве рельсового, листового и сортового проката, а также строительного проката: арматуры, катанки и плоского полуфабриката – слябов.

ЕВРАЗ ЗСМК не останавливается на достигнутых показателях, предприятие нацелено и на дальнейшее развитие.

ЕВРАЗ ЗСМК является крупнейшим в Сибири и самым восточным в Российской Федерации предприятием по производству стали. По объему производства он входит в пятерку крупнейших в России и тридцатку крупнейших в мире сталелитейных заводов. Входит в пятерку крупнейших в мире производителей железнодорожных рельсов. ЕВРАЗ ЗСМК реализует продукцию в России и других странах СНГ и экспортирует металл в 30 государств дальнего зарубежья. ЕВРАЗ ЗСМК выступает в качестве генерального поставщика рельсовой продукции для ОАО «Российские железные дороги».

С 1 июля 2011 г. ОАО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат» объединил ЗСМК и НКМК. В состав ЕВРАЗ ЗСМК входят площадка строительного проката и площадка железнодорожного проката.

Площадка строительного проката (ранее Западно-Сибирский металлургический комбинат).

Площадка строительного проката занимает территорию общей площадью более 3 тыс. га в Новокузнецке (Кемеровская область).

Продукция

Площадка специализируется на производстве длинномерного проката из простых марок стали обычного качества или низколегированной стали, в основном арматуры, катанки и пр., а также фасонного проката (равнополочный уголок, балка, швеллер и др.), непрерывно литого и горячекатанного сляба, непрерывно литой и горячекатаной сортовой заготовки.

Площадка железнодорожного проката (ранее Новокузнецкий металлургический комбинат)

Площадка железнодорожного проката расположена в Новокузнецке (Кемеровская область). Площадка является одним из крупнейших производителей всей номенклатуры рельсового сортамента не только в России, но и в мире. Здесь производят рельсы для железнодорожных, трамвайных магистралей и метрополитенов. Сортамент производимой металлопродукции включает в себя более 100 профилей и профилиразмеров проката, востребованного на рынке. Кроме рельсов, площадка выпускает значительные объемы сортового проката.

В 2015 году ЕВРАЗ ЗСМК произвел 5,8 млн тонн чугуна и 7,1 млн тонн стали.

Производственные мощности

В состав площадки входят электросталеплавильный цех с двумя машинами непрерывного литья заготовок, рельсобалочный цех и цех сортового проката.

В последние годы освоено производство новых видов рельсовой продукции. Это рельсы повышенной прочности, низкотемпературные рельсы, а также рельсы для высокоскоростных магистралей. Эксплуатационные испытания рельсов новокузнецких металлургов показывают качество, не уступающее лучшим зарубежным аналогам. На комбинате используется уникальная технология обнаружения дефектов, включающая три этапа тестирования, что обеспечивает максимальное соответствие производимых рельсов международным стандартам качества.

С 2009 года ЕВРАЗ реализует масштабный инвестиционный проект по реконструкции рельсобалочного цеха. В октябре 2010 г. после завершения первого этапа модернизации рельсобалочного цеха комбинат стал первым в России производителем 25-метровых железнодорожных рельсов принципиально нового качества.

В ноябре 2013 г. ЕВРАЗ получил сертификат соответствия на дифференцированно-термоупрочненные рельсы длиной до 100 метров, что позволило Компании приступить к промышленному производству данной продукции. В мае 2014 г. первая партия российских дифференцированно-термоупрочненных стометровых рельсов была отправлена на Октябрьскую железную дорогу. Площадка строительного проката или площадка №1 - это металлургический комплекс, использующий «классические» технологии: производство чугуна из железной руды, производство стали кислородно-конвертерным способом, изготовление проката различных профилей на прокатных станах или заготовок методом непрерывного литья. Соблюдение всех фаз технологического процесса гарантирует высокое качество стали и проката.

Контроль качества

Качество выпускаемой продукции ЕВРАЗ ЗСМК постоянно поддерживается на стабильном уровне, удовлетворяющем требованиям потребителей. Этому способствует функционирование на комбинате интегрированной системы менеджмента (ИСМ), сертифицированной в Международной компании Бюро Веритас Сертификейшн. ЕВРАЗ ЗСМК - дважды Лауреат Премии Правительства РФ в области качества.

Сталь

ЕВРАЗ ЗСМК

ЕВРАЗ НТМК

ЕВРАЗ Каспиан Сталь

EVRAZ Palini e Bertoli

EVRAZ Highveld Steel and Vanadium

ЕВРАЗ ДМЗ

EVRAZ North America

Миссия, цели и задачи деятельности организации.

ЕВРАЗ ЗСМК входит в ЕВРАЗ. ЕВРАЗ – одна из крупнейших в мире вертикально – интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний с активами в России и за рубежом.

Компания ЕВРАЗ существует уже более 20 лет и прошла путь развития от металлотрейдера до транснациональной компании, имеющей активы и стратегические инвестиции в Европе, Азии, Африке и Северной Америке.

Численность персонала предприятий, входящих в состав ЕВРАЗа во всем мире, составляет более 100 тыс. человек.

Структура персонала по категориям за 2015 год представлена в приложении А.

Структура персонала по видам деятельности в 2015 год представлена в приложении Б.

ЕВРАЗ сегодня:

- Ведущий производитель строительного проката в России;
- Один из мировых лидеров по производству рельсов;
- Ведущий игрок на рынках плоского проката и труб большого диаметра Европа и Северной Америки;
- Крупнейший производитель ванадия в мире.

В ЕВРАЗ действует сильная корпоративная культура, которая охватывает все предприятия группы.

Миссия ЕВРАЗа:

«Мы – международная горно-металлургическая компания. Создавая дополнительную стоимость для наших клиентов в инфраструктурных проектах, мы делаем мир сильнее, чище и безопаснее!»

Стратегия ЕВРАЗа:

- Охрана Труда, Промышленная Безопасность и Экология;
- Люди ЕВРАЗа;

- Партнеры и клиенты;
- Рост бизнеса
- Бизнес – система ЕВРАЗа.

Принципы ведения бизнеса:

Ежедневное совершенствование

«Непрерывно развиваясь и внедряя новые идеи, мы делаем мир сильнее, чище и безопаснее»

Внимание к потребителю

«Постоянно улучшая продукты и услуги, мы укрепляем долгосрочные отношения с нашими потребителями и клиентами»

Результат и ответственность

«Мы настойчиво стремимся к достижению поставленных целей и несем ответственность за результат»

Активная работа в команде

«В команде единомышленников мы добиваемся успеха»

Забота о людях

«Создание безопасных условий труда, развитие наших сотрудников и местных сообществ – важная часть бизнеса ЕВРАЗа».

Корпоративная культура является неотъемлемым элементом успеха компании, позволяет сплотить персонал на выполнение целей, задач Компании.

В ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» существуют собственные кодексы и политики, важной частью всей системы работы является кодекс поведения сотрудников.

Ответственность руководителей

Руководство ЕВРАЗа несет ответственность за поддержание высоких этических стандартов ведения бизнеса. Руководители – лидеры,

ответственные за создание атмосферы, в которой сотрудникам Компании предоставлены все необходимые возможности для эффективной и безопасной реализации поставленных задач. Задача руководителя – поощрять работу в строгом соответствии с корпоративной культурой и этическими ценностями ЕВРАЗ, а также обсуждать возникающие проблемы, заботиться о развитии сотрудников, личным примером демонстрировать приверженность принципам строгого соблюдения закона, этических норм и правил безопасности. Руководство Компании также несет ответственность за создание системы управления бизнес-рисками, которая позволяет быстро распознавать, предотвращать и эффективно реагировать на возможные проблемы, нарушения, упущения и несоответствия.

Руководство должно:

- Личным поведением демонстрировать пример этического подхода к ведению бизнеса;
- Позаботиться о том, чтобы сотрудники знали и понимали основные положения Кодекса и иных процедур и регламентов Компании;
- Создавать атмосферу, в которой сотрудники не боятся высказывать свое мнение и обсуждать возникающие проблемы;
- Поощрять соблюдение сотрудниками принципов ведения бизнеса Компании;
- Своевременно и полно отвечать на вопросы сотрудников, имеющие отношение к бизнес- процессам;
- Осуществлять контроль и обеспечивайте выполнение положений Кодекса и иных процедур и регламентов ЕВРАЗ.

Руководству запрещается:

- Поощрять достижение результата ценой нарушения законодательных требований, этических норм и требований безопасности.

Обеспечение равных прав и возможностей.

ЕВРАЗ стремится развивать и поддерживать свободную от дискриминации рабочую среду, в которой каждый сотрудник имеет возможность внести свой вклад в общий результат и реализовать свои способности и потенциал.

ЕВРАЗ стремится предоставлять всем сотрудникам равные возможности, соблюдая принципы уважения прав человека, и ожидает, что сотрудники также будут придерживаться таких принципов в своей ежедневной работе.

Все сотрудники и кандидаты оцениваются согласно их профессиональным навыкам и качествам, опыту и способностям. Решения, принятые на основании причин, не имеющих отношения к квалификации и эффективности сотрудника или кандидата (например, на основании расовой или этнической принадлежности, пола, религии, политических убеждений, национальности, возраста, сексуальной ориентации, гражданства, семейного статуса, инвалидности и т.д.), являются дискриминационными и запрещены законом и принципами, которыми руководствуется Компания.

Использование детского труда на всех предприятиях ЕВРАЗа строго запрещено.

В отдельных регионах присутствия ЕВРАЗа действуют законы, корректирующие исторически неравные трудовые права и возможности. Если нормы таких законов противоречат Кодексу, руководители на местах должны разъяснять сотрудникам применение корпоративных политик в таких случаях. ЕВРАЗ стремится соблюдать и требования Кодекса, и нормы закона, но в случае их противоречия закон имеет главенствующую силу.

Каждый сотрудник ЕВРАЗа может рассчитывать на:

- возможность открыто и конструктивно обсуждать результаты своей работы с руководителем;
- поддержку в развитии своих компетенций и навыков;

- признание и материальное вознаграждение в зависимости от результатов как своей персональной

деятельности, так и деятельности всей компании в целом;

- честное, уважительное отношение и предоставление равных возможностей.

Необходимо:

- Демонстрировать уважение и объективность в отношениях с сотрудниками и партнерами ЕВРАЗ;

- Стремиться к тому, чтобы решения о найме, продвижении, развитии, компенсации и увольнении основывались исключительно на заслугах конкретных людей, в отношении которых совершается данное действие, и требованиях бизнеса;

- Учитывать требования местного законодательства и культурные традиции;

- В случае возникновения вопросов, обращаться к сотрудникам юридической службы или службы по работе с персоналом.

Запрещается:

- Допускать действия, в основе которых лежит дискриминация по таким признакам как раса, возраст, пол, религиозные и политические убеждения, сексуальная ориентация, национальность, этническая принадлежность, статус гражданства, семейный статус, инвалидность и т.п.

Уважение к людям.

Уважение к людям – это один из основных принципов Компании, который заключается в следующем: Общение должно быть корректным, основанным на уважении к личности собеседника и его (ее) мнению независимо от того, согласны ли вы с ним или нет. Агрессивное поведение любого рода неприемлемо. ЕВРАЗ объединяет представителей различных культур, к каждой из которых требуется проявлять уважение, при условии,

что составляющие такой культуры не нарушают положений настоящего Кодекса. Если местные культурные особенности противоречат положениям Кодекса, сотруднику следует незамедлительно проинформировать об этом своего руководителя. Любые коммуникации между Компанией, ее подразделениями, а также поставщиками и подрядчиками должны носить исключительно деловой характер. Принимать решения по отношению к другим сотрудникам, клиентам, контрагентам, поставщикам и подрядчикам следует на основании объективных данных и фактов, не допуская дискриминации.

Необходимо:

- Уважать коллег, выстраивать свое общение с ними в обстановке вежливости и взаимопонимания;

- Принимать решения, основываясь на объективных данных и фактах, а не на эмоциях.

Недопустимо:

- Высказывать оскорбительные, дискриминационные, унижающие достоинство, агрессивных высказываний и шуток;

- Игнорировать культурные различия;

- Высказывать нежелательные намеки, вопросы, шутки, жесты и высказывания откровенно сексуального порядка, а также различного рода вербальных и поведенческих проявлений сексистского характера;

- Распространять изображения и другие материалы, носящие уничижительный или дискриминационный характер и оскорбляющие честь и достоинство человека;

- Распространять слухи и поощрять открытое выражение каких-либо суждений личного порядка, носящих провокационный или дискриминационный характер.

Охрана труда, промышленная безопасность и защита окружающей среды.

Охрана труда, промышленная безопасность, вопросы экологии и здоровье работников, а также населения, проживающего в регионах, где действуют предприятия Компании, являются приоритетом для ЕВРАЗ.

Компания стремится обеспечить работникам максимально безопасные условия труда на всех своих предприятиях.

ЕВРАЗ осуществляет свою деятельность в соответствии с требованиями в области охраны здоровья, труда и окружающей среды. Компания также стремится использовать лучшие мировые практики в этой сфере. Несчастные случаи и происшествия можно предотвратить.

Компания взяла на себя обязательство обеспечивать такой уровень охраны труда и промышленной безопасности, при котором риск возникновения аварий и несчастных случаев минимален и который соответствует современному уровню развития техники и технологий.

Компания понимает, что безопасная работа производственных объектов, предупреждение аварий и способность быстро и эффективно локализовать и ликвидировать их последствия зависят не только от технологического состояния производственного оборудования, но также от компетенции персонала и соблюдения производственной дисциплины.

Руководители ЕВРАЗа всех уровней несут ответственность за обеспечение необходимого уровня охраны труда и промышленной безопасности не только внутри Компании, но и в рамках взаимоотношений с подрядными организациями.

Руководители ЕВРАЗа должны подавать пример соблюдения правил безопасности сотрудникам и добиваться их исполнения. Все сотрудники несут ответственность за соблюдение требований в области охраны здоровья, труда и окружающей среды на предприятиях Компании.

Необходимо:

- Прекращать выполнение любой работы в случае, если она становится небезопасной;

- Приступать только к той работе, для выполнения которой сотрудник обучен и аттестован, а также пригоден по медицинским показаниям;
- Применять средства индивидуальной защиты, спецодежду и спецобувь;
- Неукоснительно соблюдать государственные и корпоративные требования в области охраны труда и промышленной безопасности при выполнении своих трудовых обязанностей;
- При любых сомнениях или вопросах обращаться за рекомендациями к непосредственному руководителю или специалистам в области охраны труда и промышленной безопасности;
- Если кто-либо из работников нарушает установленные правила и требования охраны труда и промышленной безопасности, незамедлительно предупредить нарушителя и сообщить о нарушении своему непосредственному руководителю.

Недопустимо:

- Отключать без подобающих санкций защитную блокировку оборудования и инструментов;
- Скрывать и не искажать факты и обстоятельства несчастных случаев на производстве;
- Приступать к работе без предварительного обучения, если работник не привлекался ранее к данному виду работы или не обладает навыками работы на данном оборудовании.

Защита активов компании.

Под активами ЕВРАЗа подразумеваются имущество, денежные средства, информация, объекты интеллектуальной собственности, а также оборудование, используемое в индивидуальном порядке, такое как мобильные телефоны и компьютеры.

Во избежание кражи, порчи или неправильного использования активов Компании должны быть приняты все необходимые меры предосторожности.

Активы ЕВРАЗа не могут быть проданы, отданы во временное пользование, заложены, уничтожены или утилизированы без получения надлежащего разрешения.

Каждый сотрудник Компании несет ответственность за защиту активов Компании от хищения или повреждения.

Необходимо обеспечить использование активов ЕВРАЗа в строгом соответствии с правилами Компании и их надлежащий учет.

Ненадлежащее использование активов создает препятствия в работе, наносит ущерб Компании и ее акционерам.

Самовольное или нецелевое использование активов влечет ответственность в соответствии с законодательством.

Необходимо:

- Вести точный учет финансовых операций, имеющих отношение к ЕВРАЗу;

- Соблюдать требования ЕВРАЗа и законодательства в отношении использования и передачи активов;

- Соблюдать режим внутреннего распорядка, действующий в ЕВРАЗе;

- Закрывать помещения, где отсутствует персонал (если это не противоречит технологическим требованиям и нормам промышленной безопасности).

Недопустимо:

- Использовать офисы и помещения ЕВРАЗа для личных целей;

- Использовать оборудование ЕВРАЗа для деятельности, не относящейся к работе;

- Копировать ключи к помещениям ЕВРАЗа без надлежащего разрешения.

Интеллектуальная собственность.

Интеллектуальная собственность является такой же собственностью ЕВРАЗ, как и материальные активы. Интеллектуальная собственность имеет высокую ценность для Компании, и ее защита чрезвычайно важна.

Под интеллектуальной собственностью понимается:

- Патенты на новые или улучшенные продукты или технологические процессы;
- Товарные знаки и знаки обслуживания, а также коммерческие обозначения; - Дизайн (форма или внешний вид товаров);
- Права на оригинальные материалы Компании;
- Права на компьютерные программы и базы данных;
- Секреты производства («ноу-хау»);
- Конфиденциальную и служебную информацию.

ЕВРАЗ активно поощряет и поддерживает инновации и техническое развитие. Права на объекты интеллектуальной собственности, созданные работниками в процессе трудовой деятельности, принадлежат Компании.

Компания выплачивает работникам вознаграждение за использование объектов интеллектуальной собственности в порядке, установленном законом и правилами Компании. Бренд ЕВРАЗ является одним из наиболее ценных активов Компании.

Необходимо:

- Относиться к информации, полученной во время работы, как к собственности ЕВРАЗ;
- Соблюдать конфиденциальность в отношении всех объектов интеллектуальной собственности ЕВРАЗ;
- При необходимости раскрытия конфиденциальной информации третьим лицам обеспечить соблюдение ими режима конфиденциальности в отношении такой информации.

Запрещено:

- Устанавливать нелегализованное программное обеспечение на компьютеры ЕВРАЗа;

- Передавать другим лицам конфиденциальную информацию, полученную по работе, за исключением тех случаев, когда это было необходимо и сделано в соответствии с установленными в Компании процедурами.

Сотрудничество с государственными органами.

Деятельность ЕВРАЗа подпадает под государственное регулирование и во многом зависит от решений государственных органов и ведомств.

ЕВРАЗ сотрудничает с государственными органами власти, соблюдает законы и нормы права.

Сотрудники ЕВРАЗа, непосредственно взаимодействующие с государственными органами, должны обеспечить полноту и достоверность предоставляемых сведений, а также их соответствие запросам и требованиям законодательства. Ошибки, задержки либо отказ в предоставлении информации могут негативно отразиться на репутации ЕВРАЗа и повлечь ответственность, как самой компании, так и ее сотрудников.

Экономическое взаимодействие с органами государственной власти допустимо только в случае, если оно не противоречит антикоррупционному законодательству. Такие случаи являются предметом обязательного предварительного согласования с сотрудником, ответственным за контроль и соблюдение антикоррупционных процедур, и руководством Компании, подлежат оформлению соответствующими юридическими и финансовыми документами.

ЕВРАЗ также настаивает на том, чтобы все контрагенты, работающие с Компанией и/или действующие от её имени, соблюдали нормы действующего и антикоррупционного законодательства.

Необходимо:

- Противодействовать коррупции там, где это возможно;

- Общаясь с представителями государства, помнить, что самое важное – сотрудничество и конструктивный диалог;

- Предоставлять органам государственной власти точную и правдивую информацию;

- Следить за тем, чтобы контрагенты, которые работают с Компанией или действуют от имени Компании, соблюдали все нормы антикоррупционного законодательства;

- Если возникли вопросы по взаимодействию с представителями органов государственной власти, обратиться за консультацией к сотруднику, ответственному за контроль и соблюдение антикоррупционных процедур, или в юридическую службу Компании.

Запрещается:

- Передавать, поручать и обещать передать ценные предметы и денежные суммы государственным чиновникам с целью повлиять на их решение;

- Пытаться помешать законному сбору информации органами государственной власти;

- Скрывать и искажать информацию или сведения, которые были запрошены государственными органами или которые должны быть предоставлены в соответствии с применимым законодательством;

- Использовать недобросовестно полученную информацию относительно конкурсов, тендеров или аукционов, проводимых государственными органами, в отношении возможных новых сфер бизнеса, которые могут быть интересны ЕВРАЗу.

Соблюдение положений кодекса.

Положения и требования, изложенные в настоящем Кодексе, распространяются на всех без исключения сотрудников Компании.

При обнаружении нарушения необходимо довести информацию об этом до сведения вашего руководителя, а также оставить сообщение или вопрос на «Горячей линии» ЕВРАЗ. Контакты «Горячей линии» отражены в соответствующем разделе на корпоративном портале.

Вся информация рассматривается с соблюдением режима конфиденциальности, а нарушения расследуются в соответствии с установленными процедурами.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» существует отработанная годами система, в которой все регулируется четкими правилами, инструкциями и кодексами.

2.2 Планирование потребности в персонале.

Планирование потребности в персонале - процесс определения потребности организации в персонале, а также разработки мероприятий, позволяющих удовлетворить эту потребность с оптимальными затратами. Прежде, чем перейти к рассмотрению системы и процесса кадрового планирования, необходимо точно определить, что мы понимаем под персоналом организации.

Персонал – общность людей, объединенных совместной деятельностью в рамках одной организации, включающая всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев предприятия (к персоналу не относятся люди, выполняющие работы по договорам подряда или по договорам на предоставление консалтинговых услуг и т.п).

Другими словами, персонал – это те сотрудники, которые выполняют виды работ, которые включаются в основные и вспомогательные виды деятельности предприятия, и получают заработную плату, а не предпринимательский доход или, например, гонорар; факт заключения

трудового договора имеет принципиальное значение, так как в период его действия организация и наемный работник состоят в особых отношениях, называемых трудовыми, т.е. отношениях между работодателем и наемным работником, а это означает, что и тот и другой должны выполнять целый ряд условий, чтобы их взаимодействие было конструктивным и взаимовыгодным. А именно: работники обязаны выполнять свою работу так как это определено в должностных регламентах, следовать правилам внутреннего распорядка, а также техники безопасности; работодатели же, в свою очередь, должны создать условия для того, чтобы трудовая деятельность была обеспечена всем необходимым (оборудованием, материалами, информацией и т.д.), кроме того, они обязаны заботиться о здоровье и безопасности своих сотрудников, выплачивать заработную плату вовремя и в соответствии с результатами работы, а также выплачивать различные компенсации, связанные с условиями труда или наступлением временной нетрудоспособности.

Как общность людей, персонал характеризуется рядом признаков:

1. Численность: нормативная (плановая), зависящая от характера, масштаба, сложности производственных и управленческих процессов, а также списочная (фактическая), представляющая число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.
2. Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по определенным признакам:
 - по видам деятельности; по категориям персонала (группам должностей);
 - по образованию (высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное общее среднее и т.д.);
 - по квалификации (классам, разрядам, категориям специалистов или рабочих);

- по стажу работы (общий стаж и продолжительность работы в данной организации);

- по социально-демографическому составу (по полу, возрасту и т.д.).

3. Динамика персонала – группа показателей, позволяющих выявить процессы, характерные для персонала данной организации, связанные с его использованием (стабильность персонала, текучесть, внутренняя мобильность, абсентеизм).

4. Производительность труда отражает общую результативность персонала и может быть представлена различными показателями, например, объемом реализации на одного сотрудника; объемом прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника; объемом производимой продукции за час производительного труда (в денежных единицах или в натуральных показателях).

Итак, вернемся к системе кадрового планирования.

Цели предприятия различаются не только по содержанию, но и в зависимости от периода времени, необходимого для их реализации. В системе кадрового планирования происходит увязывание целей организации с целями и задачами в области Управления Персоналом.

Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться компании в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации построенных планов.

Кадровое планирование нужно для:

- обеспечения предприятия необходимыми кадрами с минимизацией издержек;

- возможность обеспечить предприятием нужным количеством работников требуемой квалификации в самые сжатые сроки;

- для сокращения или оптимизированного использования лишнего персонала;

- использования персонала в зависимости от его способностей, умений и знаний;

Для грамотного планирования человеческих ресурсов желательно учитывать следующие факторы:

- В каком состоянии находится экономика и финансовое состояние компании в текущий период?

- Кадровое движение персонала (планы относительно увольнения, декретных отпусков, выходов на пенсию, сокращений и т.п.).

- Государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.);

- Ситуация на рынке, в частности у конкурентов.

- Уровень оплаты труда в компании.

- Стратегические задачи и бизнес-планы компании.

Оценка потребности в персонале бывает количественной и качественной.

Количественная оценка определяет потребность в персонале исключительно в численном выражении, без учета квалификационных требований и особенностей организации. Для того чтобы понять, сколько именно вакантных мест нужно будет закрыть в ближайшее время надо:

- проанализировать текущую организационную структуру компании

- поинтересоваться маркетинговыми планами.

Качественная оценка потребности в персонале — отвечает на вопрос “кого нанимать?”. Это более сложное прогнозирование, поскольку для оценки потребности нужно учесть категорию, профессию, специальность и уровень квалификационных требований к кандидатам, ценностные

ориентации будущего работника, его уровень образования, дополнительные навыки и умения.

Планирование бывает двух видов:

- 1) Стратегическое (долгосрочное) планирование. Долгосрочными считаются планы, которые составляются на ближайшие 5 лет и больше. В данном случае составляется программа по подбору специалистов, которые понадобятся организации в будущем.
- 2) Тактическое (ситуационное) планирование. Нужно для анализа потребности в персонале на ближайший конкретный период. Ситуационное планирование зависит от показателей движения кадров в данное время.

Для того чтобы составить картину потребности в персонале, надо изучить:

- 1) Краткосрочные и долгосрочные планы компании. Стоит уточнить:
 - планирует ли руководство открытие новых филиалов компании или расширять существующие подразделения?
 - удовлетворено ли руководство квалификацией работающего персонала?
 - существуют ли планы относительно разработки новых продуктов?
- 2) Кадровую ситуацию, которую можно получить из УППП, от руководителей подразделений. Это данные локального уровня, но зачастую они более конкретизированы, чем информация от руководителя предприятия.
- 3) Документацию, где фиксируются данные по изменению объемов продаж по сравнению с прошедшим периодом;
- 4) Текущее штатное расписание, а также ситуацию с текучестью персонала во всех подразделениях отдельно.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл.).

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	<p>Оценка производительности труда</p> <p>Распределение работников</p> <p>Обучение и развитие</p> <p>Оплата и мотивация</p> <p>Карьерный рост</p>
Новички	<p>Методы найма</p> <p>Процедуры отбора</p> <p>Введение в должность</p> <p>Условия заключения договоров</p> <p>Процесс адаптации</p> <p>Обучение</p>
Потенциальные сотрудники	<p>Методы найма</p> <p>Внешние связи</p>

	Уровень оплаты труда Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Текучесть персонала

К преимуществам кадрового планирования можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами
3. Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.
4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.
6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Методы планирования персонала

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.

При количественном планировании используются следующие методы:

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой — их распределение.
2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.
3. Статистический метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1. Метод экспертной оценки. Приглашается эксперт, который анализирует проблемы планирования. Исходя из рекомендаций, формируются цели планирования.
2. Метод групповых оценок. Для этого образуются группы, которые разрабатывают планы мероприятий. Например, мозговой штурм.
3. Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы.

Итак, Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

2.3 Система привлечения потенциальных сотрудников в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

Компания с самого начала своего существования уделяла большое внимание выстраиванию собственного корпоративного имиджа. Стратегия компании нацелена на долгосрочный рост бизнеса, развитие

инновационных технологий в производстве, расширение и укрепление партнерской сети. Работа над созданием имиджа для кандидатов и позитивной репутации для сотрудников ведется по всем направлениям кадровой работы: от создания рекламы вакансий до процедуры расставания с сотрудниками.

Сегодня компания обладает довольно сильным брендом работодателя не только в своей отрасли, но и на рынке труда в целом. Стратегическая цель компании в области управления персоналом - стать компанией, в которой люди стремились бы работать.

В настоящее время в качестве наиболее оптимальных для подбора работников выбраны следующие каналы продвижения на рынке:

- собственный интернет-сайт;
- сайты по трудоустройству;
- СМИ о поиске и предложении работы;
- профильные СМИ;
- кадровые агентства;
- работа с вузами.

Информацию о вакансиях принято писать живым, неформальным языком, что позволяет сделать четкий прицел на необходимую аудиторию. Ключевыми показателями отбора специалистов и менеджеров в компанию являются:

- высокий уровень профессионализма;
- целеустремленность и энергичность;
- стремление к карьерному и профессиональному росту;
- личностные ценности, аналогичные приоритетным ценностям компании.

Именно такие характеристики позволят человеку эффективно работать и развиваться в динамичной компании, стремящейся стать лучшей в своей отрасли.

Этап отбора соискателей проходит в форме телефонного интервью, в ходе которого выясняются ответы на принципиально важные вопросы. Решение о собеседовании принимается в случае, если интересы обеих сторон совпадают. Для поддержания позитивного облика компании в холдинге принято рассказывать кандидатам о корпоративной культуре, ценностях и традициях компании, системе обучения и развития персонала.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

«ЕВРАЗ - лидер на мировом рынке стали для инфраструктурных проектов и на российском рынке коксующегося угля».

Предприятие всегда заявляло себя как лидер на рынке по оказанию услуг в сфере металлопродукции. Сама компания гласит о том, что для того чтобы поддерживать состояние передового предприятия необходимо несколько составляющих:

- во-первых, это охрана труда. Предприятие стремится создать все условия, для того что бы риск аварии был минимален. При устройстве на работу обязательным является посещение лекции по охране труда. На которой не остаются без внимания аварии случившиеся в цехах за последнее время, в том числе и с летальным исходом, что, несомненно, заставляет задуматься каждого о собственной безопасности при работе с опасными объектами.
- во-вторых, обязательным фактором, который ведет к успеху данное предприятие, являются сами работники ЕВРАЗА. Для того, что бы сотрудники чувствовали себя нужными и важными, созданы специальные возможности для профессионального развития и карьерного роста.
- третьим немаловажным составляющим являются партнеры и клиенты. ЕВРАЗ осваивает новые продукты и предоставляет лучший сервис в отрасли, а также оперативно отвечают на меняющиеся запросы рынка.
- четвертый фактор успеха – развитие активов. ЕВРАЗ внедряет новые технологии и оптимизирует конфигурацию активов, благодаря этому себестоимость продукции – одна из самых низких в отрасли.

- пятый фактор – бизнес - система ЕВРАЗ. Предприятие повышает эффективность операционных процессов и развивает корпоративную культуру, основанную на стремлении меняться к лучшему.

ЕВРАЗ – это огромный комбинат, на котором трудятся сотни тысяч людей, работа каждого человека вносит ощутимый вклад в развитие всего предприятия.

На любом предприятии, в любой сфере деятельности самым главным и важным звеном является – человек. Как показывает практика и сам ЕВРАЗ заявляет о том, что находится на лидирующих позициях на рынке по продажи продукции в определенной отрасли. Нельзя не отметить, что так же это является заслугой работников, которые трудятся изо дня в день на комбинате. Так как важная часть работы приходится именно на человека, следует отметить, что подбор персонала на необходимые вакансии проходит достаточно качественно, о чем и свидетельствует лидерство комбината на рынке в своей отрасли.

Для того что бы разобраться каким образом проходит найм персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» было проведено исследование.

Предмет исследования: методы набора персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Объект исследования: система найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

Цель исследования: выявить систему найма персонала, которой придерживается предприятие при наборе сотрудников.

Задачи исследования:

- определить миссии и задачи менеджера по набору персонала;
- выяснить какие этапы проходит кандидат на вакансию производственного профиля;
- выяснить какие этапы проходит кандидат на должность управленческого профиля.

Метод исследования: эмпирический (наблюдение, изучение документации, опрос).

3.1 Процедура найма производственного персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

Производственный персонал — это исполнители, которые внедряют в жизнь решение руководителей, непосредственно реализуют планы организации, занятые созданием материальных ценностей или предоставлением производственных услуг и перемещением грузов. Сюда еще относят уборщиц, охранников, курьеров, гардеробщиков.

Для того, что бы выяснить миссии и задачи, которые преследует менеджер по набору персонала, была проведена беседа с начальником отдела кадров ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК».

В ходе беседы выявлены следующие функции:

Менеджер по найму должен обеспечить предприятие необходимыми кадрами для дальнейшего его нормального функционирования. Для этого необходимо выявить потребности в конкретных работниках и найти источники для их привлечения, то есть менеджер должен найти потенциальных сотрудников, а затем провести определенные мероприятия на предмет пригодности кандидата к должности. Далее руководитель изучает трудовую книжку потенциального кандидата и задает необходимые вопросы о предыдущей деятельности.

То есть задачи менеджера по найму персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» можно определить как:

1. Обеспечение предприятия необходимыми кадрами.
2. Выявление потребности в конкретных работниках.
3. Проведение первичного собеседования.

Важно отметить, что набор персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» ведется поэтапно.

Для того, что бы кандидат устроился на рабочую вакансию, ему необходимо пройти несколько этапов.

Первый из которых – отдел кадров. Менеджер не может объективно оценить навыки и умения кандидата, его задача заключается в том, что бы на первоначальном этапе собеседования выяснить образование кандидата, награды, достижения, возможно дополнительное обучение, его опыт работы и заинтересованность в вакансии.

Следующим этапом в системе найма персонала после первичного собеседования с менеджером следует служебная записка от руководителя в личный стол конкретного цеха. Личный стол – отдел по приему и переводах сотрудников, а также место хранения личных дел и наград.

Далее в личном столе кандидату делается временный пропуск, с которым он следует в цех. В цеху с кандидатом на должность собеседование проводит начальник цеха. Данное собеседование можно считать полноценным и объективным, так как начальник задает вопросы, касающиеся знаний и умений для конкретного вида работ. Если кандидат пришел на вакансию слесаря, то начальник цеха отправляет его к главному механику, если же на вакансию электрика – к главному электрику, если кандидат претендует на должность технолога, то свои умения кандидат демонстрирует главному технологу (т.е. непосредственно руководителю). Задачами руководителя в свою очередь являются:

- первичный инструктаж по охране труда на рабочем месте;
- ознакомить с расположением столовой, здравпункта и мест общего пользования.

Также руководитель вправе попросить кандидата продемонстрировать свои умения прямо на собеседовании. Если же кандидата устраивает рабочее место, условия труда, и он вполне подходит для определенных видов работ, то непосредственно руководитель сообщает об этом начальнику цеха, а начальник цеха в свою очередь со служебной запиской отправляет

кандидата в отдел кадров, где проходит полное оформление сотрудника на необходимую вакансию.

Подведя итог, систему найма персонала в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» можно уместить в следующую схему:



Именно так проходит набор персонала на такие вакансии как: механик, слесарь, технолог, машинист, электросварщик, и многие другие.

3.2 Система найма управленческого персонала ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»

Управленческий персонал - это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций.

К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты. Руководители, которые направляют, координируют и стимулируют деятельность производства, распоряжаются ресурсами организации, принимают решение, несут полную ответственность за достижение целей организации и имеют право принимать решение, относятся к линейным. Руководители подразделов, основное задание которых заключается в содействии эффективной работе линейных руководителей относятся к функциональным. Руководители и главные специалисты в совокупности создают администрацию.

На должности производственного и управленческого профиля процедура найма персонала значительно отличается. Если на вакансию, к примеру, слесаря менеджер не может объективно оценить знания и умения кандидата, то вакансию линейного персонала, специалист по подбору кадров вполне точно оценит знания, и сможет увидеть потенциал соискателя.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа проводится различными способами, ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной

работы менеджеры и специалисты используют общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты - минимально, и они запрашивают информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация касается прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, вопросы поставлены таким образом, что на их основе можно провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты нейтральны и предполагают любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты вытекают один из другого.

Анкета претендента на вакансию в ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» представлена в приложении В.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью)

В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК». Сделать выводы о корпоративной культуре организации, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

В зависимости от должности, на которую претендует кандидат, могут проводиться такие интервью как:

- **Биографическое.** Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.
- **Ситуационное.** Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.
- **Структурированное.** Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространен на данном предприятии. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.
- **Интервью по компетенциям.** Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.
- **Стрессовое интервью.** Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д.

В качестве интервьюеров, выступают менеджеры по работе с персоналом.

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

На данном этапе менеджер уточняет, с каким успехом кандидат работал на предыдущем месте.

Ступень 6. Медицинский осмотр

Ступень 7. Принятие решения

Резюмируя, можно сказать о том, что на ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» устоялась, годами формированная, система найма персонала. И как показывает практика, на данном предприятии почти отсутствует текучесть кадров, что говорит о правильно подобранном персонале, который в свою очередь помогает огромному заводу приносить прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безусловно, все методы, применяемые для оценки персонала в случае отбора, сложны, требуют специальной подготовки менеджеров по персоналу, а зачастую - приглашения специалистов-экспертов со стороны. Внедрение методов отбора - это трудоемкий процесс, требующий тренированности, педагогического такта и индивидуального подхода.

Необходимо использовать комплекс методов оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, только в этом случае недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других. Чтобы методы отбора были результативны, они должны применяться в определенной последовательности.

Целью работы являлось исследование системы найма персонала такого масштабного и лидирующего предприятия на рынке в своей отрасли как ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК». Для того, чтобы достигнуть цели, решался ряд задач и по ходу их решения делались определенные выводы.

Так, были изучены основные методы и способы проведения процедуры подбора и отбора персонала. При проведении подбора персонала следует делать акцент на аналитику сложившегося кадрового обеспечения в организации, чтобы наиболее эффективно обосновать вакантные должности и составить план по замещению этих должностей. При проведении отбора персонала следует учитывать умения и знания соискателя, его склад ума, возможность развиваться и обучаться, опыт работы и умение подать себя. При выборе кандидата особое внимание следует уделить аналитике информации, собранной о кандидате, и не руководствоваться только лишь первым впечатлением, чтобы не принять на должность малоэффективного сотрудника и не пропустить ценного соискателя.

Для успешного ведения бизнеса необходимы примеры, которые показывают и доказывают, что важной частью любого предприятия

является штат сотрудников. Ведь необходимо найти именно ту команду, которая будет помогать организации в достижении целей.

Проведя исследование на примере градообразующего предприятия ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК», можно сделать вывод о том, что именно это предприятие является примером для многих других, ведь четко слаженная система найма персонала помогает найти именно тех сотрудников, которые необходимы и будут приносить пользу не только предприятию на котором они трудятся, но и себе, проходя обучение и повышая квалификацию.

Цель, поставленная в начале ВКР, была достигнута, а все заявленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аширов Д.А., Резниченко В.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. – 420 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
3. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2008. - № 2. – С. 25 – 29.
4. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров // Справочник кадровика. – 2003. – № 10. - С. 96-98.
5. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 2. - С. 84-95.
6. Воробьев Г. Работник выбирает работу, работодатель - работника // Служба кадров. – 2002. – № 2. - С. 11-18.
7. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - № 2. - С. 184-187.
8. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. – №6. - С. 84-95.
9. Гурова Л.С. Психологические аспекты отбора персонала. //Обучение персонала. Деловой журнал. – 2011. - №6. – С. 20-23.
10. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. - М.: Центр, 2012. – 315 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 2014

12. Исаев С. Отбор персонала: делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - № 6. - С. 90-94.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / Под ред. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2013. – 187 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2005
15. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2005. - № 8. - С. 68-76.
16. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом - М. : Зерцало, 2013. – 245 с.
17. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - № 9. - С. 82-86.
18. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - № 7. - С. 14-22.
19. Маковий М. Психологическое тестирование в отборе персонала: за и против. // Обучение персонала. Деловой журнал. 2011. - №3. С. 35-38.
20. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - № 11. - С. 70-78.
21. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2010. - № 1. - С. 50-60.
22. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - № 2. - С. 52-60.
23. Николаева Е. Н. Альтернатива кадрового поиска // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. - № 8. - С. 92-95.

24. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - № 1. - С. 85-88.
25. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - № 5. - С. 46-52.
26. Разнова Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска // Кадровик. - 2008. - № 3.
27. Резник С.Д. Управление персоналом. М: Инфра М, 2011. – 360 с.
28. Ричардс Д. Кодекс уполномоченных по вопросам найма // Муниципальная служба. – 2005. - № 3. - С. 87-92.
29. Савельева Н.И. Отбор претендентов на вакантные места // Служба кадров. - 2012. - № 4. - С. 67-69.
30. Спивак В.А. Развивающееся управление персоналом. / СПб.: Издательский дом Нева, 2014. – 263 с.
31. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - № 11. - С. 54-64.
32. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - № 1. - С. 50-56.
33. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала": оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - № 8. - С. 43-58.
34. Управление персоналом организации. Учеб.пособие. / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 145 с.
35. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2013. – 287 с.

36. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. - № 7. - С. 86-94.
37. Цветаев В.М. Управление персоналом - СПб: Питер, 2010. – 241 с.
38. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: Дрофа, 2011. – 107 с.
39. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера: Управленческая антропология. - М.: Народное образование, 1999. – 432 с.
40. Экспериментально-психологические методы отбора и оценки персонала. //Обучение персонала. Деловой журнал. – 2010. - №5. – С. 32-37.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета претендента на вакансию

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Дата рождения _____

Место рождения _____

Гражданство _____

Адрес прописки: _____

Адрес проживания: _____

Телефон домашний _____

Телефон мобильный _____

Образование:

Укажите основное и дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, аспирантура и др.)

Период учебы (год поступлен ия – год окончания)	Название учебного заведения. Факультет	Специальность квалификация	Диплом № серия

Знание иностранных языков:

Работа с компьютером:

Работаю с программами:	начальный	базовый	продвинутый
Microsoft Office			
Excel			
MS Office Outlook			
PowerPoint			
Access			
Другие:			

Предшествующая трудовая деятельность:

Укажите место работы (в обратном порядке, начиная с настоящего (последнего) и то, какой конкретной работой Вы занимались в организациях.

Период работы с __ по ____	Предприятие, отдел, должность	Краткое описание выполняемой работы: 1) функциональные обязанности; 2) личные достижения и конкретные результаты.

Работают ли в нашей компании Ваши родственники, друзья, знакомые:

- да - нет

Если да, то укажите, пожалуйста, фамилию, имя, отчество, кем Вам они
приходятся и занимаемые
должности: _____

Отношение к воинской обязанности:

- призывник - военнообязанный
 невоеннообязанный

Если не проходил военную службу, то почему:

Наличие водительских прав.

- есть - нет

Семейное положение

- холост (не замужем) - женат(замужем) - разведен (а)

Близкие родственники

	Ф.И.О. (полностью)	Дата рождени я	Образовани е. Специально сть	Место работы (учебы), должность
Жена/м уж				
Дети				

Если Вы хотите добавить что-то о себе, о чем не написали в анкете, это можно сделать здесь:

Я подтверждаю, что вся данная информация верна

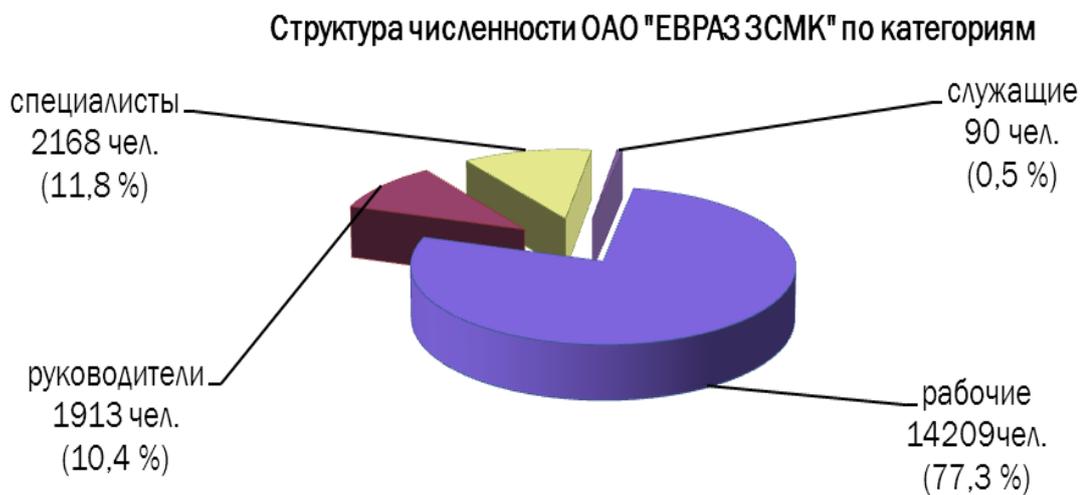
_____ « _____ » _____ 200__ г.

Информация сверена с документами

_____ « _____ » _____ 200__ г.

Место для комментариев

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура численности ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК» по категориям



ПРИЛОЖЕНИЕ В. Распределение по видам деятельности

