**Оглавление**

Введение………………………………………………………………….3

Глава 1. Организация планирования, отбора, найма и размещения

Персонала…………………………………………………………5

1.1 Кадровое планирование персонала………………………….5

1.2 Отбор, найм и размещение персонала……………………....8

# Глава 2. Анализ отбора и найма персонала в ЗАО «Стерлитамак-2

# ВНЗМ»…………………………………………………………………...16

* 1. Характеристика организационно-хозяйственной

деятельности организации и ее окружающая среда……………16

* 1. Исследование системы найма и отбора ЗАО

«Стерлитамак-2 ВНЗМ»…………………………………………..20

Заключение………………………………………………………………25

Список используемой литературы……………………………………..26

**Введение**

### Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Для того чтобы выжить и процветать в условиях рыночной экономики, организации необходимо иметь и регулярно получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Кадры являются душой организации. Она может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но сколько знаний и навыков, сколько искусства и сколько личностей требуется организации для того, чтобы выжить и преуспеть? Именно люди создают или разрушают организацию, люди, которые производят и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание. Говорить об организации значит говорить о ее жизненной силе, ее работниках. В то же время существует своеобразный миф о назначениях на руководящую должность, суть которого заключается в том, что при назначении руководителем вы таинственно наделяетесь всеми талантами, необходимыми для создания рабочего коллектива, справляющегося с работой, и руководства этим коллективом. В конце концов, в этом заключается работа руководителя - выполнять работу при помощи своих подчиненных. А это означает в первую очередь необходимость выбора квалифицированных работников, потому что невозможно эффективно руководить без правильно выбранных кадров. Поэтому руководитель, несете полную ответственность за эффективность трудового коллектива. Сама по себе эта задача не такая уж и сложная, хотя многие организации понимают ее неправильно. Для успешного набора кадров требуется лишь системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров. Этот процесс состоит из следующих этапов:

1. Анализ потребности в кадрах - включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров.

2. Определение требований - точное определение того, кого вы хотите найти, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности),т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма.

3. Определение основных источников поступления кандидатов. Этот процесс включает детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест (должностей),способов

4. Использования консультантов по найму и отбору кадров, метода набора кадров из учебных заведений.

Целью данной курсовой работы является: рассмотреть консультирование по вопросам отбора и найма персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть кадровое планирование персонала;
* проанализировать основные методы отбора, найма и размещения персонала;
* исследовать систему найма и отбора в ЗАО

«Стерлитамак-2 ВНЗМ»

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

### Теоретической основой данной работы послужили работы таких авторов, как: Музыченко В.В., Кибанов А.Я., Гилева Т.А, Рогожин М.Ю., Вульфсон Б.Л. и других.

**Глава 1. Организация планирования, отбора, найма и размещения персонала**

**1.1 Кадровое планирование персонала**

Обеспечение системы управления персоналом трудовыми ресурсами начинается с этапа планирования персонала.

Планирование персонала – это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

Первая задача планирования персонала – это перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы. И как только эти неизвестные величины будут найдены, в рамках кадрового планирования необходимо вывести, составить планы достижения выполнения этих потребностей.

По-существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала, но долговременный успех любой организации, несомненно, зависит от наличия необходимых служащих в необходимое время.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

– сколько работников, с каким уровнем квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале);

– каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов);

– каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров);

– каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)[[1]](#footnote-1).

В системе управления персоналом существуют следующие этапы планирования:

Первый этап. Оценка наличных ресурсов. Данный этап включает:

– определение числа сотрудников, занятых выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели (то есть определение количественной потребности в персонале);

– выяснение профессиональных навыков сотрудников с указанием количества работников, ими обладающих (то есть определение качественной потребности в персонале посредством использования системы инвентаризации трудовых навыков или специальностей).

Второй этап. Оценка будущих потребностей. Это прогнозирование численности персонала, необходимых для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей (при этом учитываются такие факторы, как состояние национальной и региональной экономики, развитие технологии, состояние финансовых ресурсов компании, темпы роста, текучесть кадров и т.п). Для прогнозирования широко используются методы математической статистики, анализа тенденций, моделирования, экспертных оценок и т.д.[[2]](#footnote-2).

Так, суммарная перспективная потребность в персонале (СППП) может быть определена по формуле:

СППП = П1 + П2 + ПЗ + П4 + П5 + П6, (1)

где П1 – потребность в персонале, обусловленная окончанием действия в предстоящем периоде срочных трудовых договоров; П2 – потребность в персонале, обусловленная окончанием действия бессрочных трудовых договоров с работниками, достигающими в предстоящем периоде пенсионного возраста; ПЗ – текущие потребности в персонале, в общем случае соответствующие количеству вакансий в действующем штатном расписании; П4 – потребность в персонале, обусловленная предстоящим формированием на предприятии новых структурных подразделений (участков работы); П5 – потребность в персонале, обусловленная ротацией, предполагающей временное выбытие работников за пределы предприятия; П6 – потребность в персонале, предназначенном в состав резерва.

Определенный по формуле показатель следует рассматривать как минимальную суммарную перспективную потребность предприятия в персонале[[3]](#footnote-3).

Третий этап. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей. По сути – это разработка конкретной программы действий для достижений установленных целей. Конечно же такая программа имеет не только временной аспект, т.е. она должна включать в себя не только конкретный график и перечень мероприятий по привлечению, найму персонала, но и по подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации стратегических целей компании[[4]](#footnote-4).

Таким образом, основная цель кадрового планирования – обеспечение организации необходимы количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку. Причем планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала. Ведь чем более грамотно составлен план, тем большие возможности варьировать методы поиска и, следовательно, использовать низкозатратные технологии[[5]](#footnote-5).

**1.2 Отбор, найм и размещение персонала**

После завершения этапа кадрового планирования в системе управления персоналом следует этап предварительного отбора. На этапе предварительного отбора решаются две основные задачи: 1) отбор кандидатов на стадии предварительного просмотра документов; 2) отбор приглашенных кандидатов в процессе «отборочной беседы». В традиционной российской практике основным документом для принятия решения на предварительной стадии отбора кандидатов является унифицированный «личный листок по учету кадров». Он позволяет сравнивать кандидатов по единой форме, запрашиваемая в нем информация носит достаточно общий характер и не отражает специфики и требований конкретных участков производства. В западной практике при приеме на работу также используется анкетный метод по единой форме (Application Form). Но его отличие от российской практики заключается в том, что такого рода формы получения информации носят дифференцированный характер. Они содержат вопросы, учитывающие специфику работы конкретной организации.

Для предварительного отбора кандидатов применяются также другие источники информации: письмо-обращение, резюме, интервью по телефону, собеседование. Некоторые организации используют все названные формы предварительного отбора. Чаще всего организации для принятия решения бывает достаточно одной-двух форм.

Стадия предварительного отбора заканчивается принятием решения. Организации, осуществляющие управление персоналом на цивилизованной основе, как правило, всем обратившимся кандидатам должно сообщить в устной или письменной форме о принятых в отношении этих кандидатов решениях.

Последующим этапом является найм персонала.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий этапы набора кадров, также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Рассмотрим эти этапы подробнее.

Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Основная цель этого этапа – вызвать приток кандидатов на вакантную должность. Этап набора кадров предусматривает формулирование требований к персоналу, то есть точное определение того, кто нужен организации путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы; определение сроков и условий набора; определение основных источников поступлений кандидатов. Источники поступления кандидатов включают две группы: внутренние источники и внешние. Если в организации появляется особая вакансия, то ее лучше заполнить своим сотрудником, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле (внутренний источник). А если в организации появляется необходимость в количественном изменении рабочей силы, то тогда привлекают сотрудников со стороны (внешний источник). К средствам внешнего набора относится: публикация объявлений в газетах, обращение к агентствам по трудоустройству и т.д. Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора[[6]](#footnote-6).

После завершения процесса набора кадров начинается ответственный этап, их оценка.

Основная задача оценки персонала – отобрать наиболее достойных претендентов на вакантные должности, а главное отфильтровать, не пропустить непригодных для организации сотрудников. Для достижения этой задачи необходимо помнить, что при подборе сотрудника ни в коем случае нельзя опираться на мнение одного сотрудника, даже в должности руководителя. И чем выше потенциальная должность, тем больше людей должно пообщаться с кандидатом и озвучить свою оценку. По этому поводу существует правило: сотрудника любого уровня перед приемом на работу должны оценить как минимум два человека, причем:

– один из них – специалист отдела персонала, другой – профильный специалист подразделения, для которого подбирается сотрудник;

– один из них – мужчина, другой – женщина;

– один из них – старше по возрасту, другой – младше.

Таким образом, достигается широкий спектр мнений о человеке с различных позиций, что позволяет оценить кандидата – максимально объективно[[7]](#footnote-7).

Как правило, в процессе оценки персонала акцент делают на наличие наиболее ценных качеств работника:

– работоспособность, как умениеработать качественно и много;

– командность, как умение работать в команде;

– активность, как умение прилагать усилия и достигать результата;

– развитие, как способность учиться, совершенствовать умения на практике и передавать их другим;

– мастерство, как умение работать профессионально в определеннойобласти;

– результативность, как умение прогнозировать результат своей работы;

– другие качества в зависимости от должности, на которую проводится прием[[8]](#footnote-8).

В настоящее время в российской практике применяется несколько десятков различных методов оценки, которые предложены в работах таких авторов, как: А. Сардарян, А.Я. Кибанов, Л.В. Карташова, Т.А. Гилева, Т.Ю. Базаров.

Так, А. Сардарян считает, что все многообразие методов можно объединить в 3 группы:

– качественные (биографический метод, интервьюирование, описательный метод, метод критических случаев и др.);

– количественные (метод коэффициентов);

– комбинированные (метод анкет, тестирование)[[9]](#footnote-9).

А.Я Кибанов разделил методы оценки персонала в зависимости от оцениваемых качеств на 2 группы: наиболее эффективные методы и часто применяемые методы. Так, при оценке интеллекта он считает наиболее эффективными методами: психологическое тестирование и оценочные деловые игры, а часто применяемым – собеседование; при оценке профессиональных знаний и навыков наиболее эффективен метод квалификационного тестирования, а наиболее часто встречающиеся методы – анализ анкетных данных, проверка отзывов, собеседование, оценочные деловые игры[[10]](#footnote-10).

Т.А. Гилева считает, что у кандидатов с помощью соответствующих методов оценивается три группы характеристик: функциональные (образование, опыт работы, решение проблем), когнитивные (профессиональные знания и навыки), личностные (сотрудничество, понимание целей и ценностей компании). Так, для оценки функциональных характеристик рекомендуется применять такие методы как анкетирование, собеседование, тестирование; для оценки когнитивных характеристик – изучение документации, интервью, использование консультантов, а для оценки личностных характеристик – метод 360-градусной обратной связи, интервью, наблюдение[[11]](#footnote-11).

Т.Ю. Базаров особый акцент сделал на таких методах оценки кандидатов как тесты на профпригодностъ (оценка психофизиологических качеств, умений выполнять определенную деятельность); общие тесты способностей; биографические тесты и изучение биографии (анализируются семейные отношения, характер образования, главные потребности и интересы); личностные тесты; интервью (беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента); рекомендации[[12]](#footnote-12).

Таким образом, на основе анализа работ А. Сардарян, А.Я. Кибанова, Т.А. Гилевой, Т.Ю. Базарова мы составили таблицу, отражающую основные, наиболее перспективные методы оценки персонала (табл.1).

Таблица 1

Основные методы оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название метода | Краткое описание |
| 1 | Биографический метод | Анализ кадровых данных, автобиографии, документов об образовании, характеристик |
| 2 | Интервьюирование (собеседование) | Беседа с кандидатом в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике |
| 3 | Описательный метод | Описание профессиональных и личностных качеств кандидатов в произвольной форме, выявленных в ходе беседы |
| 4 | Метод анкет | Опрос с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа |
| 5 | Тестирование | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей» |
| 6 | Метод шкалы графического рейтинга | Проставление соответствующей оценки профессиональной или личностной черте оцениваемого кандидата |
| 7 | Метод эталона | Оценка относительно самого лучшего работника, выбранного как эталон по данной профессии в компании |
| 8 | Метод коэффициентов | Выделение факторов оценки и определение нормативных значений этих факторов, сравнение фактического результата с нормативным, получение коэффициента |
| 9 | Метод критических случаев | Наблюдение за поведением кандидата в предлагаемых ситуациях и запись удачных и нежелательных примеров поведения |
| 10 | Ранжирование | Сравнение кандидатов между собой и распределение их по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания |
| 11 | Метод сравнения по парам | Попарное сравнение оцениваемых кандидатов между собой по определенным критериям и последующее ранжирование в порядке убывания |
| 12 | Метод независимых судей | Опрос работника независимыми членами комиссии |

После оценки кандидатов происходит их отбор для предложения должности, то есть происходит выбор лучших кандидатов по итогам их оценки. Кандидаты, не отвечающие требованиям той или иной должности, которые, например, получили низкие показатели по тестам специальных способностей, определяющим знания и навыки в той профессиональной сфере, в которой предполагается использовать кандидата, не приглашаются на следующий этап отбора. Критерии отбора могут определяться на основе установления минимально приемлемого для организации уровня производительности или рабочей эффективности[[13]](#footnote-13).

После отбора кандидатов осуществляется процесс приема подходящих по всем критериям кандидатов на вакантную должность. В настоящее время, прежде чем работник будет окончательно признан сотрудником данной организации, ему необходимо выдержать испытательный срок. Испытательный срок дает понять сможет ли сотрудник работать в организации, действительно ли он обладает необходимыми качествами, правильно ли оценили его возможности и способности. В период испытательного срока происходит сравнение достигнутых работником результатов с запланированными, а именно:

– выход на необходимый уровень эффективности работы в минимальные сроки;

– уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;

– снижение социального и психологического дискомфорта, испытываемого сотрудником в новой обстановке[[14]](#footnote-14).

После завершения процесса найма сотрудников начинается этап расстановки (размещения) принятых кадров.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

– равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

– использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

– обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

– обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов.

**Таким образом, основная задача** расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к работе, а с другой – принять во внимание личные качества работников[[15]](#footnote-15).

# Глава 2. Анализ отбора и найма персонала в ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ»

* 1. **Характеристика организационно-хозяйственной деятельности организации и ее окружающая среда**

В соответствии с Приказом Главнефтемонтаж СССР «О строительстве завода синтетического каучука в г. Стерлитамаке» 1 января 1965 года было организовано Второе Стерлитамакское Специализированное монтажное управление треста «ВостокНефтеЗаводМонтаж». В 1992 году оно было преобразовано в Стерлитамакскую монтажную фирму № 2 «ВостокНефтеЗаводМонтаж», в 1995 году в АОЗТ «Стерлитамакскую монтажную фирму №2 ВостокНефтеЗаводМонтаж», в 2002 году в ЗАО «Стерлитамак-2 ВостокНефтеЗаводМонтаж». Сегодня ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» – современная подрядная строительно-монтажная фирма, реализующая услуги в области строительства объектов нефтегазового комплекса с применением интеллектуальных систем управления проектами, новейших технологий и ресурсов.

Учредителями ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» являются: Тыщенко Юрий Георгиевич, который в настоящее время занимает должность директора; Щербинин Анатолий Петрович – заместитель директора по производству; Холмогорцев Евгений Александрович – заместитель директора по общим вопросам. Учредительным документом акционерного общества является его устав. Уставный капитал акционерного общества составляет 251 млн. руб. Он складывается из номинальной стоимости акций данного акционерного общества, которые приобрели акционеры. Высшим органом управления акционерного общества является Общее собрание акционеров.

Управление предприятием осуществляется на базе организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. При разработке организационной структуры управления ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» необходимо было обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. Между отдельными подразделениями ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между директором предприятия и руководителем какого-либо отдела.

Горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например связи между мастерами монтажных участков.

В основу структуры управления предприятием положена определенная система. На предприятии ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» применяется смешанная система, в которой сочетается линейная и функциональная системы. При смешанной системе линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы (см. Приложение 1).

ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» выполняет широкий спектр работ и услуг, что выгодно отличает его от других предприятий строительной отрасли. Основным видом деятельности ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» являются:

- выполнение работ по монтажу технологического оборудования, трубопроводов, стальных и железобетонных конструкций при строительстве, реконструкции, техническому перевооружению и капитальном ремонте объектов различных отраслей промышленности, сельского хозяйства и социально-культурно-бытового назначения, включая оборудование и трубопроводы для взрывопожароопасных, токсичных сред, химических, нефтехимических нефте- и газоперерабатывающих, нефте- и газодобывающих и др. производств и объектов на территории Республики Башкортостан, Российской Федерации.

Дополнительными продуктами к основной деятельности являются:

- изготовление металлических конструкций, узлов и деталей трубопроводов, нестандартизированного оборудования, резервуаров, емкостей;

- изготовление, монтаж, пусконакладка, ремонт (реконструкция) и эксплуатация объектов котлонадзора, газового хозяйства и подъемных сооружений;

- контроль качества работ и продукции, в том числе качества металла и сварных соединений неразрушающими методами;

- изготовление съемных грузозахватных приспособлений и тары;

- строительные работы, включающие жилищное строительство;

- изготовление бытовых и инструментальных передвижных помещений, контейнеров, блок-боксов технологического назначения;

- производство, заправка в баллоны и реализация ацетилена.

Основой развития и важнейшей стратегической целью предприятия является увеличение объемов выполняемых работ и расширение границ рынка. В соответствии с данной целью объем и спектр выполняемых работ и оказываемых услуг предприятием в последние годы неуклонно возрастает (табл. 1).

Таблица 1

Объемы выполняемых работ и оказываемых услуг

за последние 7 лет.

|  |  |
| --- | --- |
| Год | Объем работ, млн. руб. |
| 2002 | 191,713 |
| 2003 | 216,291 |
| 2004 | 178,040 |
| 2005 | 200,404 |
| 2006 | 225,316 |
| 2007 | 238,519 |
| 2008 | 401,5 |

ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» благодаря выполнению качественных работ и оказанию необходимых услуг установило тесные сотруднические связи с предприятиями, расположенными как на территории РБ, так и за ее пределами. ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» осуществляет выполнение работ по строительству объектов в Республике Башкортостан: г. Уфе: реконструкция цехов и производств на ОАО «УфаНефтеХим», ОАО «Уфимский Нефте-Перерабатывающий Завод» и ОАО «Ново-Уфимский Нефте-Перерабатывающий Завод»; г. Стерлитамаке: реконструкция цехов и производства на ЗАО «Каустик», ЗАО «Каучук», ОАО КПБН «ШИХАН», др.; г. Салавате: объекты ОАО «СалаватНефтеОргСинтез». Также ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» сотрудничает с предприятиями в г. Благовещенске – строительство объектов Полиэфирного комплекса на ОАО «Полиэф», г. Ярославле – реконструкция объектов ОАО «Славнефть-Ярославльнефтеоргсинтез», г. Челябинске – ОАО «Мечел», г. Перми и Ижевске – реконструкция резервуаров ОАО «Транснефть». Поставщиками необходимых строительных материалов, оборудования, комплектующих являются сами заказчики.

С 2002г. ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» выполнил объем строительно-монтажных работ на сумму 1140 млн. рублей. Им были построены такие значимые объекты: в г. Стерлитамаке – содовый завод; завод "Авангард"; завод синтетического каучука; опытно-промышленный нефтехимический завод; цементный завод; химический завод; завод железобетонных конструкций; завод крупнопанельного домостроения; Куганакский завод керамических стеновых материалов; Пивоваренный завод;

в г. Уфе – Завод синтетического спирта; объекты УфаНефтеХим; Ново-Уфимского НефтеПерерабатывающего Завода; Уфимского НефтеПерерабатывающего Завода;

в г. Ишимбае – Ишимбайская катализаторная фабрика;

в г. Салавате – объекты ОАО «СалаватНефтеОргСинтез»;

в г. Оренбурге – газоперерабатывающий комплекс;

в г. Астрахани – газоперерабатывающий завод;

в г. Тольятти – азотно-туковый завод;

в г. Самаре – аммиачно-холодильная установка ОАО «Пивоваренной компании «Балтика»;

в Московской области – Склад нефтепродуктов ОАО ППОН «НОВОЕ».

**2.2 Исследование системы найма и отбора ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ»**

Как и любая организация, организация сталкивается время от времени с такой проблемой как потребность в кадрах. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Ответственность за отбор сотрудников и итоговое решение о приеме того или иного кандидата целиком ложится на плечи руководителя. Самим же процессом занимается юрисконсульт. При выполнении своей работы юрисконсульт руководствуется следующей литературой:

* + штатное расписание (Т-3);
  + положение об оплате труда (положение 1);
  + правила внутреннего трудового распорядка (правила ВТР);
  + график отпусков (Т-7);
  + график сменности;
  + положение о структурном подразделении;
  + должностная инструкция;
  + регистрационная книга;
  + трудовой договор;
  + документы личного дела, а также другие документы;
  + основания к приказам по личному составу и информационно-справочные документы.

Процедура отбора кадров в ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» состоит из нескольких этапов:

1. Составление и подача объявления – объявление о наличии вакантной должности составляется юрисконсультом и затем подается в печатные издания, на радио и телевидение. Текст объявления включает следующие блоки:

1. должность;
2. обязанности;
3. требования:
   * обязательные;
   * желательные;
4. условия труда.

2.Собеседование по телефону – на данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30-40% от числа откликнувшихся.

3. Заполнение анкеты-резюме – на данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и наклонности не подходят для вакантной должности.

4. Собеседование с юрисконсультом, который затем выдает свое решение руководителю организации;

5. Заключительный этап, на котором руководитель совместно с юрисконсультом принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор на основе следующих документов:

1. паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
2. трудовая книжка;
3. документ об образовании;
4. страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
5. документы воинского учета;
6. ИНН;
7. направление о пройденном медицинском осмотре.

Принятый на работу сотрудник ознакамливается с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией, а юрисконсульт знакомит работника с персоналом предприятия, с которым ему предстоит работать. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, специальность по диплому, профессия, стаж работы (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы и др.), семейное положение, состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.
2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.
3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.
4. Аттестация – дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.
5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.
6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.
7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.
8. Отпуск – за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.
9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.
10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.
11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

Юрисконсульт осуществляет контроль над организацией и проведением внутрифирменной подготовкой кадров.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).

При наборе извне в первую очередь рассматривается бланк заявления кандидата, резюме, в котором указывается, где кандидат работал до подачи заявления в ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ», если нет трудового стажа (т.е. это может быть и выпускник ВУЗа), то где учится или учился и с какой успеваемостью. В дальнейшем проводится собеседование.

Основная цель отборочного собеседования в ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» состоит в том, чтобы определить, заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения. При этом у линейного руководителя возникает необходимость не только сравнить нескольких кандидатов, но и в первую очередь сравнить уровень подготовленности каждого кандидата с требованиями, предъявляемыми к исполнителю рассматриваемой работы. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

* информирование кандидатов о деятельности организации и объяснение им преимуществ работы в ней;
* реалистичное описание работы;
* выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;
* прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей (это бывает уместно);
* предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

В основном в ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ» отбирают по следующим критериям:

* отбирают работников, оценивая их по полученному имиобразованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе;
* практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

По окончании собеседования линейный руководитель проводит оценку полученных результатов и принимает решение. Если кандидат подходит, то с ним подписывается трудовое соглашение на испытательный срок, и если кандидат пройдет успешно этот испытательный срок, то его принимают на работу, при этом подписывается Трудовой договор.

# Заключение

Мы рассмотрели тему «консультирование по вопросам отбора и найма персонала» и можем сделать следующие выводы.

Кадровое планирование – это обеспечение организации необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку. Причем планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала.

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

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему.

**Список используемой литературы**

Вульфсон Б.Л. Планирование в управлении персоналом // Управление человеческим потенциалом– 2007. – №2. – 259с.

1. Музыченко В.В. Управление персоналом: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Академия, 2003. – 351с.

Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. – М.:ТК «Велби», Издательство «Проспект», 2008. – 586с.

Иванова С. Планирование и бюджетирование в процессе подбора персонала: [Электронный ресурс] / Информационный портал «УралБизнесОбразование». – Режим доступа: http://www.ubo.ru/articles/?cat=112&pub=1547

Технология найма, оценки и отбора персонала: [Электронный ресурс] / Сайт статей «AHRM». – Режим доступа: http://www.ahrm.ru/article/a-20.html

Эйкен Дж. Слепые на минном поле. Типичные ошибки при подборе персонала // ПерсоналМикс. – 2007. – №6. – 330с.

Бутомо Н.И., Стрельцова Е.В. Система оценки, оплаты и развития сотрудников компании «Любимый край» на основе компетенций // ПерсоналМикс. – 2007. – №5. –153с.

Сардарян А. Оценка персонала в современных российских компаниях // Управление персоналом. – 2007. – №15. – 454с.

Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2008. – 573с.

Гилева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №5. – 761с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 577с.

Магура М., Курбатова М. Оценочное собеседование // Управление персоналом. – 2007. – №22. – 353с.

Черничкина В. Оценка эффективности испытательного срока // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №11. – 132с.

Кибанов А. Подбор и расстановка персонала организации: [Электронный ресурс] / Элитариум. – Режим доступа: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003337

Устав ЗАО «Стерлитамак-2 ВНЗМ»

1. Вульфсон Б.Л. Планирование в управлении персоналом // Управление человеческим потенциалом– 2007. – №2. – С.59. [↑](#footnote-ref-1)
2. Музыченко В.В. Управление персоналом: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Академия, 2003. – С.151. [↑](#footnote-ref-2)
3. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. – М.:ТК «Велби», Издательство «Проспект», 2008. – С.86. [↑](#footnote-ref-3)
4. Музыченко В.В. Управление персоналом: Учебник для студентов высших учебных заведений. – М.: Академия, 2003. – С.151. [↑](#footnote-ref-4)
5. Иванова С. Планирование и бюджетирование в процессе подбора персонала: [Электронный ресурс] / Информационный портал «УралБизнесОбразование». – Режим доступа: http://www.ubo.ru/articles/?cat=112&pub=1547 [↑](#footnote-ref-5)
6. Технология найма, оценки и отбора персонала: [Электронный ресурс] / Сайт статей «AHRM». – Режим доступа: http://www.ahrm.ru/article/a-20.html [↑](#footnote-ref-6)
7. Эйкен Дж. Слепые на минном поле. Типичные ошибки при подборе персонала // ПерсоналМикс. – 2007. – №6. – С.30. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бутомо Н.И., Стрельцова Е.В. Система оценки, оплаты и развития сотрудников компании «Любимый край» на основе компетенций // ПерсоналМикс. – 2007. – №5. – С.53. [↑](#footnote-ref-8)
9. Сардарян А. Оценка персонала в современных российских компаниях // Управление персоналом. – 2007. – №15. – С.54. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2008. – С.73. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гилева Т.А. Технология разработки программы стратегического развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №5. – С.111. [↑](#footnote-ref-11)
12. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – С.197. [↑](#footnote-ref-12)
13. Магура М., Курбатова М. Оценочное собеседование // Управление персоналом. – 2007. – №22. – С.53. [↑](#footnote-ref-13)
14. Черничкина В. Оценка эффективности испытательного срока // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №11. – С.32. [↑](#footnote-ref-14)
15. Кибанов А. Подбор и расстановка персонала организации: [Электронный ресурс] / Элитариум. – Режим доступа: http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003337 [↑](#footnote-ref-15)