

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Система набор персонала в Алмалыкском горно-металлургическом комбинате УДК 005.953:622.012:669.02 (575.1)	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Ойназарова Саджида Музаффаровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22; ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19, 20,21,23,24; ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37, 38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51 ,52,53,54,55,5,57,58, 59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70, 71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20; ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24; ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)

Р5	<p>Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)</p>	<p>Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>, требования ФГОС (ОК7,21,23;</p> <p>ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23, 24,25,26,27,43,70,71)</p>
Р6	<p>Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)</p>	<p>Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>, требования ФГОС (ОК 15,16;</p> <p>ПК 44,58,74,75,76,77,78)</p>
Р7	<p>Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей</p>	<p>Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>, требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)</p>
Р8	<p>Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных</p>	<p>Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>, требования ФГОС (ОК8,22;</p> <p>ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59)</p>

	целей	,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ОСГН ШБИП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Ойназарова Саджида Музаффаровна

Тема работы:

Система набор персонала в Алмалыкском горно-металлургическом комбинате

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

10.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Иновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть понятия подбора, отбора и найма персонала в контексте кадровой политики 2. Рассмотреть характеристику и историю предприятия АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината» 3. Провести анализ работы отдела кадров по подбору и отбору персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» 4. Рассмотреть программы по усовершенствованию подбора и отбора персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»
--	---

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
<p>1. Теоретические основы отбора персонала</p>
<p>2. Специфика отбора персонала в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате».</p>
<p>3. Программы по усовершенствованию системы подбора и оценки персонала в АО «АГМК»</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗИЗ1	Ойназарова Саджида Музаффаровна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

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

Срок сдачи работы:	студентом выполненной	06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	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
Доцент ОСГН ШБИП	Погукаева Наталия Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОСГН ШБИП	Лукьянова Наталия Александровна	Д.ф.н., профессор	

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – состав работников, осуществляющих трудовые функции в рамках организации.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Инспектор по кадрам - это специалист, который отвечает за состояние кадрового учета в организации

Кадровое планирование - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Аттестация - подтверждение квалификации, уровня знаний и умений работника.

Текучность кадров - норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 73 _____ с., _____ 1 _____ рис., _____ 1 _____ табл.,
_____ 62 _____ источников, _____ 0 прил.

Ключевые слова: персонал, организация, управление персоналом, система подбора и отбора персонала, отдел кадров, система управления персоналом

Объектом исследования являются персонал предприятия и служба управления персоналом в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате».

Цель работы – Поиск путей совершенствования системы отбора и подбора персонала

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию системного подхода в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате».

Область применения: системный подход в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемой литературы.

В процессе исследования проводился анализ системы подбора и отбора персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» с целью выявления недоработанных сторон в процессе подбора.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбор и отбора персонала в организацию.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	11
ГЛАВА 1. Теоретические основы отбора персонала	15
1.1 Процедура набора и отбора персонала: сущность и значение.....	15
1.2 Технологии найма и отбора персонала.....	22
1.3 Эффективные методы подбора персонала.....	35
ГЛАВА 2. Специфика отбора персонала в АО «Алматыкском горно-металлургическом комбинате»	45
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	45
2.2 Особенности отбора персонала в АГМК.....	52
ГЛАВА 3 Программы по усовершенствованию системы подбора и оценки персонала в АО «АГМК»	65
3.1 Психологическое изучение потенциальных работников при отборе.....	65
3.2 Общие мероприятия по усовершенствованию работы отдела кадров.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	80

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия в современных условиях требует непрерывного развития, совершенствования всей системы управления, в том числе и системы управления персоналом. Возрастает значимость управления персоналом, поскольку это одна из центральных сторон жизни организации, способного во много раз повысить его эффективность.

Определяющим фактором, оказывающим большое влияние на конкурентоспособность, экономический рост и результативность производства, является работа в компании квалифицированного персонала, который способен грамотно и компетентно решать поставленные производственные задачи.

Если руководитель стремится, чтобы его предприятие развивалось, расширялось, приносило прибыль и занимало устойчивое положение в определённом сегменте рынка, необходимо акцентировать внимание службы по набору и отбору персонала на подборе именно качественных сотрудников.

Комплектование кадров является одним из ключевых элементов работы службы управления персоналом любой организации, так как от того, насколько качественно менеджер по подбору персонала отобрал кандидатов для компании напрямую зависит эффективность деятельности организации в целом. В этой связи ошибки в процессе подбора персонала могут дорого обойтись организации, а найм хороших работников представляется успешными для предприятия инвестициями.

Одним из важнейших направлений в деятельности многих организаций является грамотное управление персоналом и считается главным критерием экономического успеха. Вопреки тому, что еще несколько лет назад основное внимание было направлено на развитие технологических процессов, введение инноваций в производство и изменению организационных структур на предприятии.

В наши дни в Узбекистане современных промышленных или других предприятия необходимо внедрить инновации в найме персонала.

В Узбекистане главными проблемами в найме являются:

1. Работодатель может обеспечить безработных работой, но существенно низкая зарплата труда. В таком случае надо разработать другие способы—мотивации персонала. То есть если оплата труда низкая надо предлагать соискателю разные льготы (бесплатное питание, бесплатный проезд и т д).

2. Работодатель не может обеспечить кандидату вакантную должность так как у кандидата нет Высшего образование и даже если есть высшее образование требуется 5 лет опыта работы в данной профессии кандидата.

3. В организации нет конкретно разработанного плана привлечение найма.

4. Разработанные мероприятия по найму персонала уже морально устарели, являются не эффективными. Эти технологии не соответствуют условиям современной рыночной экономики Республики Узбекистан и требуют принципиальных обновлений.

Комплектование штатов – ключевой элемент работы организации любой формы собственности. При правильном и четком его планировании учреждение получает надежное, слаженное функционирование и эффективное использование основных и вспомогательных ресурсов.

Одним из самых важных ресурсов предприятия является персонал. Для того чтобы подобрать сотрудников, которые бы работали результативно на благо компании, необходимо создание определенной системы по приему в коллектив нужного, квалифицированного персонала.[1]

Актуальность проблемы выпускной квалификационной работы можно сформулировать в виде вопроса: какие мероприятия необходимы для совершенствования подбора персонала с учетом его профессиональных и общекультурных компетенций. Кадровая политика организации по отбору и

набору персонала является приоритетной для фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Актуальность проблемы, поставленной в ВКР, позволяет сформулировать объектно-предметную область исследования.

Объектом является – найм персонала.

Предметом – разработка рекомендаций по найму персонала.

Целью выпускной квалифицированной работы является уяснение, систематизация и раскрытие наиболее основных механизмов, критериев, методов набора, отбор и найм персонала для создания трудового коллектива АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината».

Исходя из поставленной цели работы, выделим задачи исследования:

- показать необходимость научного подхода к набору, отбору и найму персонала на предприятии;
- выявить все негативные последствия найма неподходящих сотрудников;
- показать те преимущества, которые дает продуманная и взвешенная политика по набору и отбору персонала;
- разработать рекомендации по совершенствованию найма персонала.

Для большей наглядности и лучшего понимания исследуемого предмета будут проведены параллели теоретических разработок по управлению персоналом с реально существующей работой по управлению персоналом в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате».[12]

Работа состоит из введения, трёх глав, семь глав, заключения.

В первой главе данной работы производится описание теоретической базы отбора, набора и найма персонала, рассматривается порядок действий, начиная от постановки целей и заканчивая оценкой результатов его применения.

Во второй главе, на основе собранной информации, проведен анализ деятельности предприятия по отбору, набору и найму персонала с целью выявления скрытых возможностей по ее совершенствованию.

Третья глава содержит проект методов по совершенствованию системы подбора и отбора персонала.

В заключительной главе, исходя из проведенного анализа, будет представлен план мероприятий по усовершенствованию кадровой политики организации.

В заключении подводится итог по работе.

В процессе выполнения данной работы нами были использованы методические материалы, учебные пособия, публикации, связанные с подбором персонала. В первую очередь это работы по вопросам, связанным с управлением персоналом. Авторы подробно рассматривают основные теоретические моменты кадровой деятельности.

В Инструкции о работе по профессиональному обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК» рассматриваются основные правила и порядки набора персонала, и требования к ним. В журнале АО «АГМК» подробно написано об истории комбината и его деятельности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Задачей данной главы является изучение теоретических основ, связанных с отбором персонала.

1.1 Процедура набора и отбора персонала: сущность и значение

Задача данного параграфа – рассмотрение деятельности кадровой политики, ее значение и структура.

В наше время, наиболее приоритетными считаются вопросы качества и обеспечение конкурентоспособности человеческих ресурсов предприятия. В связи с этим, необходимо повышение требований к административно-управленческому персоналу и повышение важности отбора квалифицированного штата сотрудников. Для того чтобы увеличить качество в сфере производительности, необходимо наличие в организации культурного управленческого и высококвалифицированного персонала.

В связи с переходом к рыночной экономике в настоящее время, организации устанавливают перед собою новые задачи в сфере управления человеческими ресурсами. На данный момент решения поставленных задач требует намного больше умений и навыков, чем некоторое время назад.

Менеджеры по персоналу - специалисты высококвалифицированной области управления человеческими ресурсами, главная цель которых - это повысить эффективность деятельности сотрудников на предприятии, реализовывать и разрабатывать программы подбора. [6]

Сейчас многие организации ставят перед собой несколько целей: формирование трудового потенциала каждого сотрудника, эффективное руководство человеческими ресурсами. В этом играют особую роль менеджеры по персоналу. Отдел по подбору персонала в настоящее время не

только лишь оформляет приказы на зачисление новых сотрудников, но и хранит трудовые книжки всего персонала.

Основная цель кадровых служб - подбор высококвалифицированных экспертов в своём деле, содействие в развитии бизнеса, оценка работы сотрудников, повышение их квалификации и мотивация к качественному и эффективному труду.

Выделяют следующие основные функции кадровых служб на предприятии:

- Формирование штата работников предприятия (отбор новых работников, анализ текучести сотрудников).
- Разработка новых программ развития сотрудников (организация повышения квалификации, профессиональное обучение, оценка качества работы персонала и аттестация, дополнительное обучение и продвижения по карьерной лестнице).
- Мотивация и стимулирование персонала.

Отсюда следует, что на предприятии разработана должна быть система управления человеческими ресурсами, включающая подбор, мотивацию персонала, развитие, совершенствование. [7]

Основная цель предприятия - обеспечение согласования деятельности всех подразделений фирмы, проведение целостной кадровой политики, подбор высококвалифицированных менеджеров, способных решать наиболее трудные управленческие задачи.

Необходимо сосредоточить внимание так же и на составлении плана в потребности организации в сотрудниках. Планирование потребности в кадрах изменяется с течением времени. Аналогичные перемены не всегда связаны с изменением спроса на производимый продукт или услуги. В целом потребность фирмы в персонале обуславливается спросом на

предоставляющийся вид деятельности (продукт, услуги) и степень производительности труда.

Ряд методов существует для определения потребности в персонале в управленческой теории и практике. В области менеджмента в туризме применяются два ключевых метода: метод проектирования и эконометрический метод тенденций. Метод проектирования тенденций состоит из переноса прошлых тенденций изменения численности человеческих ресурсов и их структуры на будущий ожидаемый период. Суть эконометрического метода состоит в определении потребности, в рабочей силе исходя из предполагаемого уровня конечного спроса в будущем.

Процесс подбора персонала наступает в том случае, если разработан план трудовых ресурсов предприятия. Основная суть процесса подбора персонала в привлечении квалифицированных претендентов на конкретную вакантную должность с дальнейшей их оценкой, обучением и приёмом на службу. Задача менеджера по персоналу - определить соответствия работников с занимаемой должностью, выделить требования к вакантным должностям и под эти требования подобрать сотрудников, имеющих соответствующую квалификацию.

Кадровая политика заключается в установлении основ приёма на службу, определении требуемого числа сотрудников для результативного функционирования предприятия. [15]

Конечной целью подбора персонала является удовлетворение потребностей компании в необходимых для достижения её стратегических целей человеческих ресурсах.

Процесс подбора кадров традиционно включает в себя три стадии:

1. Определение требований - составление перечня требований к кандидату на основании следующих документов: описание и оценка рабочего

места, должностная инструкция, штатное расписание, перечень компетенций, условия занятости.

2. Привлечение кандидатов - обзор и оценка внешних и внутренних источников замещения вакансий, размещение объявлений о наборе, обращение в кадровые агентства и службу занятости.

3. Отбор кандидатов - анкетирование, тестирование, получение рекомендаций, собеседование, принятие решения, подготовка трудового договора.

Представлен перечень требований к кандидату следующим образом:

- компетенции или требования к трудовому поведению - способности и умение выполнять данную работу
- образование - специальность и квалификация, требование к дополнительной профессиональной подготовке
- профессиональный опыт - стаж работы по данной должности
- особые требования к рабочему месту - командировки, разъездной характер работы, работа в ночное время, ненормированный режим работы
- специфика предполагаемой работы - необходимость достижений в определенной сфере деятельности компании
- особые требования к здоровью
- соответствие организации - способность кандидата работать в условиях данной корпоративной культуры
- удовлетворение ожиданий кандидата - в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении размера компенсационного пакета, в отношении повышения квалификации и карьерного роста, в отношении стабильности занятости и режима работы.

Подбор персонала - это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение единиц рабочих мест, высокопрофессиональный выбор сотрудников и образования резервов.[16]

Отбор представляет собой второстепенную функцию, осуществляемую предприятием с целью выявления в перечне заявителей лиц, оптимальным способом пригодных для вакантной должности.

Принимая решение о проведении отбора персонала, важно корректно производить выбор методов и инструментов, повышающих уровень данного процесса. При организации проведения конкурсного отбора необходимо внедрять в отделах службы управления персоналом автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов. Последним этапом процесса набора персонала является составление базы данных по кандидатам на вакантные должности.

Самое главное из базовых правил подбора персонала в организацию - это планирование кадровой политики компании, соответствующей, в первую очередь, её стратегическим целям. На основе тщательной оценки ресурсов компании и её потребностей в кадрах должен составляться план подбора персонала минимум на полгода вперед.

При отсутствии такого плана работа HR-менеджера сводится к выбору лучших претендентов из тех, кто подал заявку. Причем зачастую это делается в крайне ограниченные сроки. В итоге в компанию попадает более-менее профессиональный сотрудник, а вовсе не подходящий под требования.

Кроме того, несмотря на очевидные неудачи, большинство руководителей придерживаются традиционных алгоритмов поиска сотрудников: размещение объявлений - рассмотрение резюме - незамысловатое собеседование.

В результате оказывается, что большинство сотрудников увольняется впоследствии по собственному желанию, причем не из-за плохой адаптации, а по причине несоответствия их представлений о работе требованиям компании. Некоторые придерживаются противоположного пути и создают для отсеивания неподходящих соискателей целые системы оценки,

состоящие из структурированных интервью, деловых игр, батарей тестов, методик и т.д.

Такой путь в чем-то оправдан, но зачастую требует слишком много затрат ресурсов: человеческих, временных и материальных. Таким образом, для успешного развития компании необходимо тщательно планировать каждое действие, вплоть до составления подробного описания каждой позиции.

Каждая компания отличается способом организации, динамикой роста, спецификой деятельности и т.д. Соответственно, одни и те же вакансии могут предполагать различные обязанности, оплату и значимость в разных компаниях. Поэтому для набора подходящего персонала следует учитывать множество особенностей.

Необходимость в работниках во многом зависит от этапа развития бизнеса. На начальных этапах развития нужна сильная группа творческих специалистов, способных трудиться за счёт собственной инициативы и принимать самостоятельные решения.

Сотрудники должны быть способны нестандартно мыслить при решении поставленных задач. Когда компания успешно развивается, возникает необходимость в опытных и квалифицированных сотрудниках. А во времена кризиса понадобится активный персонал, обладающий высоким индексом принятия неопределенности.

Принципы и особенности подбора персонала во многом определяются типом культуры предприятия и его организационной структурой.

Ожидания соискателя не должны быть выше обещания управляющего и реальные перспективы. Таким образом, каждый сотрудник ждёт вознаграждения за собственный труд. Это могут быть деньги, знания или статус в различных соотношениях. Если в ходе работы сотрудник будет

разочарован несоответствием ожидаемого и реального, в таком случае результативность его деятельности существенно снизится.

Брать на работу сотрудников, которые раньше уже работали вместе, следует аккуратно. С одной стороны, уже знакомые друг с другом сотрудники будут хорошей основой для командной работы. С другой стороны, в этом коллективе может снизиться эффективность работы и уменьшится образование инновационных идей, а отношения приобретут неформальный характер. В таких случаях следует разбавить коллектив новыми кадрами.

Необходимо очень внимательно относиться к приему на службу друзей и родственников. В этом коллективе управляющий чувствует себя наиболее комфортно, однако для достижения поставленных целей нужна, в первую очередь, профессиональная команда.

При отборе кандидатов очень важно создавать положительную мотивацию, однако, без открытой агитации и манипулирования.[17] Если, например, соискатель не готов принимать самостоятельные решения, то не следует уговаривать его на управленческую должность, ведь для такой позиции необходимы не только профессиональные знания, но и соответствующие качества и стремления.

Прежде чем давать объявление о вакансии или обращаться к внешнему рекрутеру, составьте конкретные требования к данной должности, опишите специфику позиции, сформируйте принципы подбора персонала.

Следует выбирать экономически обоснованные и эффективные для данной компании источники и способы подбора персонала.

Для эффективного набора штатных сотрудников необходимо соблюдать определенные принципы и особенности подбора персонала. Если при подборе совершить ошибку, то может пострадать продуктивность работы всей компании. Как правило, при неправильном выборе наблюдается либо

текучка кадров, либо недостаточная компетенция работников на ключевых позициях. В результате, придётся снова тратить время, силы и деньги на поиск и отбор новых кандидатов, а привычная деятельность компании при этом будет нарушена. [20]

1.2 Технологии найма и отбора персонала

Задача данного параграфа – рассмотрение порядка найма и отбора персонала.

Проблема найма с сопровождающими его процессами подбора и отбора персонала характерна для любой организации.

Успешная реализация данных составляющих работы по развитию кадрового состава позволит обеспечить нормальное функционирование организации, заложить основу для будущей реализации кадрового потенциала.

Найм персонала является ведущим процессом кадровой политики.

Главной функцией найма является удовлетворение потребности организации в персонале.

Наем реализовывается:

- при создании организации;
- при расширении организации;
- при смене сотрудников, ушедших из организации.

Решение проблемы найма может по-разному выстраиваться в каждой организации в зависимости от взаимосвязанных с ним кадровых процессов, например, развитие организационной культуры, управление мотивации и т.д. Но в любом случае, найм оказывается начальной стадией при развитии персонала организации.

При решении вопроса найма, выбора и реализации соответствующей кадровой политики, можно пойти двумя путями:

- это может быть самостоятельно реализуемые организацией процесс как посредством соответствующей кадровой структуры, так и непосредственно линейными руководителями;

- возможно привлечение специализированной организации (кадровые агентства) или специалиста-эксперта (независимого рекрутера, «охотника за головами»).

Плюсом первого подхода является его экономичность, а также возможно более четко встроить работу по найму персонала в общую систему управления организацией.

Второй путь будет иметь более объективный характер, а также его следует рассматривать как более результативный при формировании менеджерского корпуса организации или привлечении высококвалифицированных, или узконаправленных специалистов.

Качество найма персонала будет определяющим фактором по формированию качества человеческих ресурсов организации, их деятельности по достижению целей организации, качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

Многие начальники, взойдя за нуждой поиска персонала - в особенности на основные возглавляющие места работы - считают, что притянуть высококвалифицированных работников (специалистов) можно исключительно большой заработной платой. Часто маленькие организации не владеют потенциалом предлагать соискателю высокую заработную плату, как большие постоянные предприятия. Чем же опять можно притянуть высококлассных работников (специалистов)? Есть разнообразные возможности:

- Возможность стремительного карьерного роста, продвижения по службе. Статично формирующиеся предприятия часто приносят редкую возможность сделать быструю карьеру (что полагает предшествующий быстрый увеличение заработной платы).

- Возможность независимой работы, без строгой проверки и ненужной бюрократии. Маленькие фирмы свободны от строгого бюрократического регулирования работы любого специалиста, они эластичны и подвижны. Путь от принятия решения до его осуществления на практике быстроходен и тесен. Возможность заметить итоги собственных поступков и суждений является достаточно сильным стимулом, в особенности для юных, амбициозных, ориентированных на формирование сотрудников:

- Теплые, дружеские связи. Малые фирмы могут сформировать абсолютно особенный климат - климат бригадной (командной) работы (или атмосферу «единой семьи», как сообщают американцы США) [20], порой любой сотрудник сообщает, каков его вклад в общее дело, когда он знает, что успех общего дела зависит от стараний всех; Атмосфера взаимопомощи, взаимосодействия, близкие товарищеские связи могут явиться значимым мотивом в избрании рабочего места для потенциальных претендентов .

- Прибавочные льготы. Если неосуществимо предлагать высокий уровень оплаты, необходимо обдумать, какие-нибудь дополнительные льготы может предлагать фирма, чтобы притянуть высококвалифицированных претендентов. Ими могут быть следующие:

- бесплатное питание за счёт фирмы или организации

- мед. страхование за счет организации

- распродажи для сотрудников организации. Например , кое-какие некоммерческие организации устраивают распродажи починенной некондиционной техники для собственных работников .

- бесплатный проезд за счёт организации

- отдых в лагерях или в пансионатах.

Шаги, которые надлежит предпринимать для притягивания потенциальных претендентов:

1 шаг. Рассмотреть уровень заработной платы на рынке труда.

2 шаг. Решать, какую заработную плату может предложить предприятие.

3 шаг. Решать о том, какие прибавочные льготы предприятие может предложить для притягивания высококвалифицированных работников (специалистов).

4 шаг. Выбор наиболее пригодных средств массовой информации для размещения рекламного объявления такие как интернет, газеты, журналы, радио, тв компании, стенды.

5 шаг. Составление текста рекламного объявления. В тексте рекламного объявления должно быть указано:

- название не занятого рабочего места

- критерии и требование к потенциальным претендентам (критерии отбора)

- информация, призвана заинтересовать, притянуть потенциальных претендентов (степень заработной платы труда, льготы, обстановка работ, информация о предприятии и другое.)

Для снабжения предельной осведомлённости типовой формы, в нее должны быть введены следующие пункты:

- передают значимую информацию о претенденте;

- санкционируют приобрести суждение о квалификации претендента;

- исходят из рассмотрения той произведения, для выполнения которой отбирается претендент;

- предварительно испытаны на уровень взаимоотношения информации, приобретаемой с их поддержкой, с будущей профессиональной успешностью;

- позволяют приобрести информацию, которая нужна для уточнения методов и процедур, применяемых в процессе отбора;
- передают верную информацию о претендента, которая, в происшествии и надобности, может быть опробована;
- отвечают воздействию законодательству.

При внутреннем найме наиболее часто применяются следующие подходы к раскрытию подходящих претендентов:

- раскрытие наиболее подходящих претендентов из числа трудящихся на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и другое.);

- создание запаса персонала, из рядов которого позднее могут быть отобраны потенциальные претенденты, отвечающие важнейшим запросам труда незанятой рабочего места. Предприятия обучения запаса (резерва) коллектива, проверка рабочих показателей резервистов, их касательство к труду и к предприятию - это источники значительной информации о перспективных претендентах на возглавляющие должности;

- предприятие конкурсов на замещение свободных мест работ или информирование об существующих вакантных мест и обстановках участливости в конкурсе трудящихся организации.

Работа по поиску подходящих специалистов начинается на базе заранее сформулированных запросов к претендентам, основанных на уже имеющихся служебным инструкциям и требованиях к вакантной должности. Вероятным дефицитом подхода к решению проблемы только за счет внутренних запасов обнаруживается то, что предприятие не прибывают новые претенденты с новыми суждениями, что может привести к прогрессу.[21]

Приоритеты внутреннего набора:

При пополнении вакантных мест за счет работников, уже трудящихся в организации, на вакантную должность попадают специалисты , которые

значительно хорошо знают предприятие и тех, кто в ней трудится, что увеличивает возможность их благополучной работы в новой рабочей месте за счет более легкой привыкания к обстоятельствам труда и к новой должности. Подобная политика увеличивает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в производстве.

Приоритетом внутреннего набора перед внешним является его низкая стоимость. Но в то же период, предпочтение ограничено численностью работников предприятия, среди которых возможно не оказаться надобных сотрудников – это, пожалуй, важнейшая нехватка внутреннего набора.

Безупречным случаем надлежит полагать обстоятельства, когда отзыв на проблему, каким образом сочетать внешний и внутренний набор при заполнении вакантных мест дает разработанная, одобренная начальством и в письменном виде зарегистрированная политика организации в области управления персоналом.

Таким образом, следует сделать вывод о значимости правильной организации процесса найма персонала в организации. Формирование аутентичной методологии этого процесса, его внедрение будет способствовать эффективности кадровой системы предприятия. Однако, в российской практике далеко не каждый руководитель осознает значимость профессиональной организации найма персонала, необходимости конкретизации этого процесса применительно к своей организации. Чаще всего, в отечественных организациях ограничиваются формальным подходом к возникающей потребности заполнения открывающихся вакантных мест, не учитывая такие обстоятельства, как снижение эффективности деятельности всей организации в силу высокой текучести кадров, несоответствия работников занимаемым должностям, а также необходимости постоянных трат на дополнительные действия по подбору, отбору и найму персонала.

К основным этапам подбора персонала можно отнести:

1. Определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий.
2. Анализ представленных соискателями документов.
3. Предварительная беседа.
4. Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты.
5. Собеседование.
6. Тестирование.
7. Проверка рекомендаций.
8. Анализ результатов.
9. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.
10. Подготовка проекта трудового договора.
11. Заключение трудового договора - и оформление необходимых документов.

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать как внутренние, так и внешние источники.

В Узбекистане наибольшее распространение приобрели следующие источники найма на работу: соискатели, случайно заглянувшие в поисках работы; объявления в газетах, в журналах, в интернете, в социальных сетях; средне образовательных школах, в Профессиональных колледжах, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения (ВУЗ), государственные службы по трудоустройству и социальной защиты населения; объявления по радио и телевидению; профсоюзы. [22]

Прежде чем приступить к отбору сотрудников вне предприятия, административным властям следует предлагать своим сотрудникам искать

претендентов среди ведомых или среди родных или родственников, желающих написать и подать заявление о зачислении на работу.

Альтернативой найму новых сотрудников может стать сверхурочная работа, когда предприятию или организации нужно повысить объем выпускаемой продукции или товара. При этом отпадает нужда в дополнительных расходах на наем и зачисление на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может снабдить существующих сотрудников дополнительным прибылям. Однако в таком случае появляются проблемы утомления, умножения производственных травм и несчастных случаи.

Долговременные или частные сверхурочные работы способствуют увеличению расходов на персонал и понижению производительности работ.

Для удовлетворения надобностей предприятия или организации во временном найме наличествуют специальные агентства. Временный сотрудник, владеющий нужными для предоставленной должности навыками, может осуществлять специальные поручения.

Приоритет, которое дает применение временных сотрудников, заключается в том, что предприятию или организации не приходится уплачивать им премии или надбавки, учить их, снабжать возмещениями и беспокоиться о будущем деградации по работе. Временного сотрудника можно как принять на работу, так и сократить в любой период работы в зависимости от запросов осуществляемой им работы. Нехваткой временных сотрудников обнаруживается то, что они просто не владеют спецификой работы предприятия, что препятствует результативной деятельности предприятия.

Обращение к специализированным предприятиям, занимающимся притягиванием, наймом, сбором и подготовкой персонала, похоже

временных сотрудников или работников, но в этом случае сотрудники не числятся временными.

Обращение к специализированным предприятиям, занимающимся притягиванием, наймой, сборам и подготовкам персонала, похоже временных сотрудников или работников, но в этом случае сотрудники не числятся временными работниками.



Рис. 1 Схема найма работника

При найме на работу проводится беседа с соискателями, которым задают прежде подготовленные вопросы.

К примеру, вопросы могут относиться следующего:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели претендента? Почему и как он готовил себя к их достижению?

2. Каковы цели претендента в жизнедеятельности, не связанные с работой, на будущие 5 лет?

3. Что претендент настоящее время хочет в жизни?

4. Почему претендент заинтересован в приобретении этой работы?

5. Что для претендента более значимо: материальные средства или труд, которая по душе?

6. Каковы главные сильные и слабые стороны претендента ?

7. Как бы претендента мог очертить его товарищ?

8. Что побуждает претендента приложить предельные стремление?

9. Считает ли претендент, что его образование позволяет осуществлять ту работу, на которую он претендует?

10. Почему именно этот претендент должен быть зачислен на работу?

11. Как быстро претендент сможет показать себя на работе?

12. Полагает ли претендент продолжать образование?

13. Как претендент работает в стрессовых ситуациях?

14. Какие из прошлых работ претендента были наиболее интересными и почему?

15. Что является наиболее значительным для претендента в работе?

При найме в процессе проведения собеседование сотрудникам кадровых служб достаётся находить решение следующих проблем.

Первая из них связана с нуждой защиты предприятий или организаций от воздействия процессов криминализации, распространенных в последующие десятилетие в общественной – экономической жизни России. Решение данного вопроса обладает тем большой смысл для предприятия, чем более секретный характер обладает информация в снабжении результативной деятельности предприятия. Помимо стремлений соперников, которые намерены применить приемы экономического и научно – технического разведки для приобретения нужной сведения, в данное время

нешуточную серьёзность препровождают группы сформированной криминальности, которые, стараясь к новым прибылям, а также к легализации источников собственных прибылей, проводят инициативный поиск вероятностей введения в благополучно функционирующие предприятия для захвата там возглавляющих позиций и изъятия в личную прибыль имущества высокорентабельных предприятий .

Оценка степени криминализации претендентов – довольно трудная задача. Для ее решения нужно, чтобы сотрудник соответствующей службы владел навыками проведения соответствующего собеседования (отвечающего обстоятельствам принятия тщательно скрываемых информации) и при нужде сформировал сбор сведений, объективно характеризующей претендента как законопослушного гражданина. В касательстве с этим сотрудник кадровой службы должен отличаться не только значительным степенью профессиональной подготовки к проведению собеседования, но и обладанием новейшими методами психолого – криминалистического тестирования, для чего нужно взаимное действие с правоохранительными и прочими административными органами. Все это требует от сотрудника кадровых служб обусловленного степени психологической и профессиональной подготовки.

Иная проблема в работе кадровых служб в это время соединена с оценкой воздействия на степень профессионализма снова нанимаемых на работу, обстоятельств их жизни и деятельности в переломный период 1992 – 1998гг.[33]

Совместно с тем, при всем благожелательном и толерантном касательстве к обследуемому претенденту, сотрудник кадровой службы обязано учитывать самому себе в том, что работник – какой бы квалификацией он ни имел – в обстоятельствах полной потери доверия к личным потенциалам может доставить серьезный вред предприятию . В этом

случае утраты от неправильных решений могут быть крайне значительны, всё же они могут быть вполне сопоставимы с убытком от отрицательного психологического воздействия неудачного предпочтения. Последнее обуславливается тем, что во многих случаях даже временные неудачи в жизни и тем более – потеря статуса полноценного и профессионального работника – могут быть основанием серьезной трансформации стиля повседневного поведения. Работник, определивший себе диагноз неудачника, резко модифицирует формы общения с окружающими.

Основную роль в этом случае будет играть его напряженное касательство не только к жизненным ценностям, но и к тем, с кем ему доставаться встречаться, - родственникам, товарищам, сослуживцам, начальство и так далее. Подобное поведение обнаруживается основанием проявления конфликтов в коллективах предприятий. В данных обстоятельствах сотрудник кадровой службы обязан взять на себя не легкую задачу диагностики потенциального трансформации поведения претендента на незанятую должность. Для этого кадровому сотруднику нужна хорошо подготовленная психологическая подготовка или он обязан применить сведения притягиваемого специалиста – психолога.

Пределные трудности препровождает собой отбор при найме сотрудников высшего эшелона – руководителей предприятия, их замов, начальников отдельных направлений работы предприятия. Вероятно, что ядро предприятия оценки качества начальств высших эшелонов в рамках этой предприятия составляет парадоксальное убеждение: чем значительнее должность, которую обязан занимать кандидат, и чем значительнее ответственность, которую он обязан нести, тем незначительнее количество работников могут осуществлять эту работу. Главная основание этого – низкий уровень профессионализма кадровой деятельности, присущий начальникам разнообразных степеней (зафиксируем, что парадокс

заключается в том, что чем значительнее степень начальника, тем больше он избирает руководствоваться своим соображением и тем меньше полагаться на научному профессиональному отбору и подбору отвечающих сотрудников).

Данный подход – прямое следствие узости профориентации начальников высших эшелонов, которые из-за значительной каждодневной нагрузки ограничивают объемы зачисляющейся к ним и применяемой сведение, существенным образом сугубо ограниченными рамками, владеющими прямое касательство к ошибкам возглавляемых ими предприятий. Проблемы научного подхода к кадровому отбору в этих обстоятельствах часто остаются вне их заинтересованностей. Исключение составляют те начальники предприятий, которые по роду личных обязанностей профессионально занимаются отбором персонала.

Вторым основанием главных недостатков в отборе и подборе и подборке кадров высшего звена обнаруживается склонность к отбору в первую очередь сотрудников, лояльных по касательству к тому сотруднику, который занимается этим отбором. Подобное жажда вполне ясно, если учесть не только обстоятельства, условия, в которых приходится работать современному начальнику, но и особенности развития его карьеры.

Таким образом, актуальность данной работы обусловлена необходимостью разработки основных направлений совершенствования подходов к найму персонала на предприятиях Узбекистана.

Подбор персонала - это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности специалиста и заканчивается приемом его на работу. Успешный подбор зависит от многих причин, - опыта, знаний, навыков, умений специалистов, занимающихся этими проблемами.

1.3 Эффективные методы подбора персонала

Задача данного параграфа – подробное рассмотрение методов отбора и подбора персонала.

Для подробного рассмотрения ряда используемых на различных предприятиях методов и технологий следует детально уточнить основные понятия:

Методы - некие способы, в данном случае подбора, которые практически не зависят от конкретной ситуации в организации или от корпоративной культуры как таковой. Нечто постоянное, что может быть использовано в различных ситуациях. Например, анкетирование, интервью.

Технологии более сложны и представляют собой совокупность методов или систему, которую выстраивают специально для конкретного случая, для данной организации. Например, в случае массового приема новых сотрудников технология найма может включать брифинг (первое групповое собеседование), психологическое тестирование и домашнее задание (подготовка короткого проектного текста о будущей работе в организации).

Наиболее распространенные методы:

- анализ анкетных данных по резюме, стандартной форме, записям в трудовой книжке;
- тестирование - методики изучения интеллектуальных способностей, поведенческих, мотивационно - ценностных особенностей, уровня профессиональной компетентности, социально - психологической диагностики;
- собеседование (первичное, по телефону, с помощью интернета, структурированное интервью, групповое);
- самооценка кандидата часто в форме письменного ответа на заранее поставленные вопросы.

Технология требует специальной подготовки, разработки содержания с учётом специфики должности и компании; написания отчёта по полученным в ходе проведения и наблюдения данным.

Формы отбора многообразны. Как правило, особенно важные должности, замещаются по конкурсу, когда компетентная комиссия подвергает группу кандидатов испытаниям (экзамены с целью выяснения степени подготовки). [43]

По вопросам кадров приглашаются консультанты. От отбора подходящих лиц (с предварительным разделением на три категории: бесспорно пригодных, бесспорно непригодных и проблематичных) до назначения исполняется целая серия документальных процедур.

Заявления о приёме на работу. Проявляющий интерес сотрудник к трудоустройству на работу, то предприятие, как правило, должно анкету предоставить ему. В такой анкете содержится основная информация: персональные данные человека, уровень образования, а также опыт предыдущей работы. Выясняется дополнительно о его хобби, о военной службе, общественной деятельности и т.п.

Потребности организации будут точно диктовать, что входит в личную анкету сотрудника. Любое предприятие обладает конкретными требованиями, которых они хотят достичь в результате беседы с кандидатом. В заявление может быть включен вопрос о людях, знающих соискателя (руководители, коллеги) и может сообщить какую-либо информацию о будущем сослуживце.

Анкета – служит путеводителем в исследованиях персонала до их тестирования и процесса собеседования. [6] Человек, наделённый превосходными человеческими качествами, тщательно исследует данные в анкете по трудоустройству и далее продолжит сбор рекомендательных подписей.

Хороший способ проверить рекомендации – позвонить по телефону, переговорить с рекомендующими об этом сотруднике о отдельных сторонах его личности, характере, результатах работы, профессиональных навыках.

Очень часто он заранее имеет договоренность с этими людьми о том, что следует сказать интервьюеру. По этой причине, уже после разговора с рекомендателями опрашивающий должен попытаться отыскать людей (не указанных в перечне анкеты), кто может предоставить дополнительную информацию о данном кандидате. Это и есть способ выбраться из замкнутого круга, который кандидат может создать для нанимателя.

Наниматель должен застраховать себя, удостоверившись, что в анкете имеется пункт, который указывал бы на возможность увольнения кандидата в случае ложной анкетной информации. Одним из таких пунктов является: попытка скрыть проблемы с законом.

Люди пытаются утаить некоторые события своего прошлого о нарушениях закона, тем самым опускают их в анкете по трудоустройству. Однако опытный исследователь, находит элементы информации и реконструирует картину. Работодатель имеет право, чтобы уволить сотрудника, который анкету заполнил ложной информацией.

При найме работников путем внешнего поиска очень серьёзное значение придаётся процессу собеседования. Собеседование - это общение между опытным интервьюером и потенциальным служащим лицом к лицу.

Задача такого собеседования – ознакомление с репутацией человека, обнаружить его сильные и слабые стороны, постановка вопросов, которые связаны с работой, которую сотрудник будет выполнять и составление вопросов в его анкете, которые будут иметь отношения к его труду.

Собеседование – для нанимателя это хорошая возможность прийти к окончательному заключению о желательности этого кандидата, у которого до начала непосредственно собеседования не было возможности задать

вопросы.[7] Интервьюирующий как правило описывает достоинства деятельности в собственной организации, в том числе полный социальный пакет и другие дополнительные блага, которые связаны с работой на этом предприятии.

Имеются некоторые методы, легкодоступные с целью будущего опроса предстоящего сотрудника, которые помогут предприятию отместить людей, которые не соответствуют их условиям. Грамотный интервьюер способен отрекомендовать работника таким образом, что он на службу принят, не будет. В случае если люди соответствуют требованиям уже после проведения собеседования, весьма немаловажно определить, какими навыками они владеют и на каком уровне они сумеют устраивать организацию.

Кроме того, немалое значение уделяется и тестам: тесты профориентации, образованности, общего интеллекта, склонностей, физические, специальных умственных и двигательных функций и пр.

Психологическими тестированиями будут являться: собеседование – это наиболее часто употребляемый метод, проверки навыков. Наука отбора сотрудников продвинулась вплоть до такой степени, что психологическое тестирование стало доступным получение достоверной оценки личности человека.

Соискатель постоянно волнуется перед собеседованием. Такая нервозность – закономерна, и её необходимо принимать во внимание. Большинство предположений, возможно, сделать, выясняя, вследствие чего человек волнуется при опросе, и грамотный интервьюер сумеет определить и дать оценку в соответствии с окружающими, среди которых находится сотрудник. Грамотный интервьюер сумеет создать анкетирование для сотрудника более эффективно. Чаще всего это не то, что работник скажет, а как скажет и как он реагирует на данные вопросы, выявляющие трудности.

В большом количестве случаев интервью является ключевым компонентом контроля и оценки пригодности соискателя. В случае хорошо установленной кадровой службы его проводит, специалист-психолог, это даёт возможность оценить индивидуальные качества, и личностный потенциал кандидата. В таком случае собеседование даёт возможность более точно определить профессиональный уровень, и компетентность сотрудника. В этом случае в ряде фирм напрямую к интервью либо к анализу данных, полученных в ходе собеседования, подключается и начальник подразделений.

Собеседование практически абсолютно во всех «солидных» компаниях - это длительный, зачастую многоэтапный процесс среди специалистов и кандидатов, чья анкета раньше была изучена и наведены справки которые необходимо.

Однако возможны и другие изменения, к примеру, проверка претендентов, живущих в другой местности, посредством использования телефонных собеседований, который проводит психолог. Вопросы формируются в открытом виде, но требуют подробного изложения конкретных ситуаций, с целью облегчения интерпретации. По этим данным составляется подробная характеристика претендующего на должность.

Структурированное собеседование даёт возможность проводящему собеседование удерживать в поле зрения необходимые в совокупности вопросы, не упустить важные моменты, которые заслуживают внимания. Как правило такие вопросы устанавливаются согласно итогам работы с анкетой. В таком случае собеседование станет более эффективным, в случае если у интервьюера получится вести его непосредственно в свободной форме, таким образом, чтобы претендент чувствовал себя комфортно, раскованно и был согласен сотрудничать в процессе беседы.

По этой причине сама последовательность заданных вопросов должна и может меняться, вероятно, возвращение к тем или другим моментам, чтобы уточнить и получить дополнительную информацию. В основном успех зависит от навыков межличностного общения сотрудника, проводящего интервью.

В этом случае за счёт возможности распределить роли и большего запаса времени на обдумывание непосредственно в процессе собеседования работа специалиста облегчается и может быть проведена эффективней. Так же желательно подключить к собеседованию линейного руководителя.

Предварительно сформированный список вопросов способен в какой-то степени помочь не обладающим специальным опытом сотруднику эффективно провести собеседование, приобретя требуемые для принятия решения данные. Этот список может быть изменён, с учётом конкретной должности, её места на предприятии и определённой специфики последней. В определённой степени оправдывают себя модели профессиограмм.

При принятии решения о приёме на работу используют определённые термины «не устраивает» или «устраивает». Если человек устраивает, то он будет работать продуктивно на своём месте. Он имеет навыки, серьёзное отношение, способности для того, чтобы выполнять свою работу в соответствии с целями организации. «Годный» - это тот человек, в котором нуждается предприятие. Он может выполнить работу плодотворно и эффективно. Не только способности человека выполнять работу делают его годным, но и его моральные ценности, способность общаться с другими людьми и стимулы.

С целью гарантированного найма кандидат обязан отвечать стандартам на каждом шаге процедуры отбора и должен быть годен. Бывает необходимо кандидатам на должности изменить своё место жительства, изменить или вовсе оставить работу супругу и оторвать детей от школы, университета.

Отсюда следует, что найм на работу включает в себя довольно сложные решения для каждого человека, и эта проблема не должна рассматриваться руководством поверхностно.

Неустраиваемый – это тот человек, который, вероятно, и владеет частью требуемых навыков, однако по определённым причинам не в состоянии трудиться в соответствии с потребностями предприятия. Причина, по которой этот человек может не справляться со своей работой, имеет несколько источников. Он, возможно, не обладает нужными навыками, не достаточно заинтересован, не может быстро влиться в коллектив, чтобы выполнять работу, или не обладает навыками общения с другими людьми, что затрудняет работу.

Главное условие к методам подбора кадров – подлинность получаемых результатов. Согласно мнению специалистов, более результативные итоги при выборе работников достигаются при применении комплексных методик. В частности, кандидату предполагается пройти тест в условиях, которые по максимуму напоминают рабочую обстановку, по возможности выполняется сбор данных от третьих лиц, а далее устраивается интервью. Согласно итогам абсолютно всех трёх процедур и принимается конечное решение по трудоустройству или отказу от услуг соискателя.

Как правило, принцип подбора сотрудников содержит в себе применение нескольких этапов ознакомления с потенциальным работником. Очередность самих этапов определяется самим руководителем и кадровой службой каждой организации, в зависимости от специфики его работы. Так с претендентом можно вначале поговорить по телефону, а затем уже изучить его резюме и навести справки, по итогу пригласить на собеседование. Возможно вначале ознакомиться с резюме, а уже затем познакомиться лично и после встречи на основе дополнительных данных принять окончательное решение.

К основным этапам, решающим проблему подбора кадров, относятся:

1. Открытие вакансии в организации, то есть принятие решений о потребности в работнике;
2. Анализ резюме, предоставляемых соискателями;
3. Предварительная беседа с соискателем (телефонная и личная) с целью более близкого знакомства;
4. Предоставление кандидату разработанной организацией анкеты, для наиболее тщательного ознакомления с его личностными качествами и профессиональными навыками;
5. Использование основных практических методов подбора кадров – проведение интервью (письменного или устного) и тестирования соискателей (это может быть решение кандидатами профессиональных, интеллектуальных либо психологических задач);
6. На последнем этапе производится общий анализ полученных данных о претенденте, после этого потенциальный работник может быть приглашён на итоговое собеседование.

В связи с особенностью специфики деятельности организации, к претендентам могут предъявляться дополнительные условия. Таким образом, может быть на этом этапе включено медицинское обследование, анализ вредных привычек кандидатов.

Безусловно, масштабы и число этапов для отбора персонала имеют право отличаться, в зависимости от величины организации и количества необходимых работников. Большие организации способны осуществить обширный поиск, начиная с объявления о конкурсе в журналах и газетах и заканчивая средствами массовой информации.

Отбор и поиск профессионалов не является чёткой, отработанной и доскональной механической операцией, а предполагает собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальные проекты. Тут немаловажно

принимать во внимание не только возраст, навыки и опыт соискателя, но и почувствовать атмосферу, которая складывается в коллективе, понимать нюансы работы любого из существующих в организации отделов. Всё без исключения необходимо для того, чтобы отыскать достойного кандидата на свободную вакансию.

В целом, на основании анализа современных методов подбора персонала можно сделать вывод о том, что труд специалиста по подбору персонала динамичен, оперативен, поэтому управленцу персоналом должны быть присущи такие качества, как быстрота реакции, мобильность мысли и стрессоустойчивость. Специалист по подбору персонала должен уметь провести качественный и количественный анализ состояния рынка.

Выводы по первой главе:

1. Выбор той или иной методики зависит от вида деятельности предприятия, уровня его развития, а также уровня подготовки специалистов по работе с персоналом.

2. Персонал предприятия представляет собой его личный состав, который включает собственников и совладельцев предприятия, а также наемных работников;

3. Найм персонала является ведущим процессом кадровой политики;

4. Кадровая политика является важным видом кадровой деятельности, который связан с разработкой определенных действий по управлению персоналом.

5. Качественно разработанная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации;

6. Выбор той или иной методики зависит от вида деятельности предприятия, уровня его развития, а также уровня подготовки специалистов по работе с персоналом.

ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В АО «АЛМАЛЫКСКОМ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ КОМБИНАТЕ»

Задачей данной главы является изучение истории развития предприятия и рассмотрение особенностей отбора персонала в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

2.1 Краткая характеристика предприятия

Задача данного параграфа – изучение деятельности предприятия и его развития.

В 2018 году АО «Алмалыкскому горно-металлургическому комбинату» исполняется 60 лет.

Начиная с 1958 года, АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» занимается производством цветных металлов, белого цемента, молочных продуктов, золота, цинка и так далее. Сегодня АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» одним из ведущих предприятий металлургической промышленности Республики Узбекистана и одним из крупнейших горно-металлургических предприятий стран СНГ, свою внешнеэкономическую деятельность ориентирует на утверждение статуса предприятия на мировом рынке как производителя качественной продукции и надежного партнера в бизнесе. [22]

С этой целью прорабатываются множество программ, позволяющих повышать качество выпускаемой продукции. В настоящее время комбинат производит более 18 видов продукции, которые реализуются как внутри страны, так и за ее пределами. При этом доля экспорта составляет более 70% от общего объема производства.

Наряду с основной высоколиквидной продукцией как медь катодная, реализуемой на мировом рынке, АГМК производит драгоценные металлы, цинк металлический, медный купорос, серную кислоту, кадмий, теллур, селен, перренат аммония и другую продукцию. Осуществляет услуги по переработке медного и цинкового концентратов поставляемых из различных стран мира. Качество меди катодной соответствует марке «А» Лондонской

Биржи Металлов (LMEGradeA), цинк металлический соответствует марке

LMEHighGrade. Драгоценные металлы производства АО «Алмалыкский ГМК» на протяжении многих лет имеют статус «Хорошей поставки» Лондонской Ассоциации Драгоценных Металлов (LBMA). География поставки экспортной продукции комбината очень широкая: Россия, Украина, Германия, Франция, Греция, Нидерланды, Италия, Турция, Иран, Индия, Китай, ОАЭ, Египет, Катар и другие страны. Являясь крупным производителем меди катодной в регионе, Алмалыкский горно – металлургический комбинат выступает активным участником внешних экономических связей, поддерживая партнёрские отношения с различными компаниями из таких стран как Швейцария, Великобритания, Турция, Украина, Россия, Китай и др.[23]

В своей внешнеэкономической деятельности комбинат ведет активную инвестиционную политику с привлечением иностранного капитала. Одним из агентов по кредитному соглашению выступил европейский банк ABNAMROBank, с предоставлением Алмалыкскому ГМК кредита первоклассных международных банков без гарантий Правительства Республики Узбекистан, что является беспрецедентным случаем в истории независимого Узбекистана.

В настоящее время на комбинате введены в эксплуатацию Ангренский медный трубный и Джизакский цементный заводы. Данные объекты

являются частью инвестиционных проектов по выпуску нового вида продукции. В частности Унитарное Предприятие «Ангренский трубный завод» создан в свободной индустриальной зоне «Ангрен» с производственной мощностью 8000 тонн медных труб в год различных диаметров. Предприятие планирует реализовать 95% продукции на экспорт.

Генеральным подрядчиком при строительстве Цементного завода в Джизакской области выступила турецкая инжиниринговая компания «Dal Teknik Makina».

Кроме того, комбинат является активным участником различных международных конференций, форумов и встреч, проводимых в различных странах на высоком уровне, ежегодно принимает участие в работе Недели Лондонской Биржи Металлов (LMEWeek), являющейся крупнейшим мероприятием года для всех участников цветной металлургии мира, что повышает авторитет и известность нашего предприятия на международной арене.

А также АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» занимается производством молочных продуктов питания и разных цветных металлов от Узбекских и мировых производителей. [24]

В наши дни в составе АО «Алмалыкский горно-металлургического комбината»:

Алтынтапканское рудоуправление расположен в поселке Олтин топкан, Рудник Каулды.

Рудник Калмакир, рудник Сары Чеку Заводы и фабрики:

Медная обогатительная фабрика, медеплавильный завод, цинковый завод, ремонтно механический цех , свинцо – цинковая обогатительная фабрика, цех по производству эмаль провода, завод по добыче и переработке известняк, управление по производству товаров народного потребления,

Транспортные отделения:

УАТ, УПЖТ, Тракторный парк, автобаза хоз-транспорта, завод по ремонту автомобилей и специальной техники

Вспомогательные цеха :

Ремонтно – строительное управление Цех сетей и подстанций.

Теплоэлектроцентраль .

Центральная лаборатория автоматизация. Центральная научно – исследовательская лаборатория. Центральная аналитическая лаборатория.

Ядерно – физическая лаборатория.

Отдел материально – технического снабжения. Отдел технического контроля.

Цех промводоснабжения. Цех связи

Отдел оборудования

Жилищная ремонтно – эксплуатационная контора

Цех содержание объектов социально – культурного назначения

Геологоразведочная партия

Вневедомственная военизированная охрана . Управление комбината .

-10 подведомственных организаций

История АО «Алмалыкского горно – металлургического комбината»:

1958г - начало производство цинка для города и в СССР,

1960г – начало производство меди в Алмалыке,

1965 г – начало производство золота,

1995г – производство белого цемента,

2001г – производство медных труб с объемом выпуска 10 млн.тонн . в

2002г –формирование формата обслуживанияс единымбрендом «АГМК»,

2003г - создание филиалов за пределами города Алмалыка ,

2006г- начало строительства Управление Автомобильным Транспортом (УАТ) площадью 30 000 кв.м.

2012 г – формирование молочной фабрики .

1990–году после распада СССР внимание государствов «Алмалыкскому горно – металлургическому комбинату» угасла, для комбината не хватало сооружений сырья, материалов, необходимых запчастей ,так как иностранные поставщики «Алмалыкского горно – металлургического комбината» отказались сотрудничать с комбинатом. А на складе «Алмалыкского горно – металлургического комбината» было необходимых запчастей всего на всего на два года . В связи с этим среди рабочих распространяется слухи и сплетни из этой причине высоко квалифицированные специалисты АО «АГМК» увольняются с работы .

Текучесть кадров понижается из 100 % на 76 % . Чтобы выйти из этих проблем Генеральный директор Сигедин .Н.В с менеджерами АО «АГМК» «на комбинате принимаются все возможные меры, чтобы поправить положение и восполнить допущенное отставание по выпуску драгоценных металлов» и разрабатывают следующие мероприятия:

1. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» отказывается от зарубежных партнёров и составляет договор с местными поставщиками.

2. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» объявляет наборы на вакантные должности для всех проживающих в городе Алмалык и в Ташкентской области Узбекистана и обучают всех рабочих с помощью высококвалифицированных преподавателей Узбекистана.

3. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» формирует новые вспомогательные цехи для обеспечения сырья, материалов, сооружений и т.д

4. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» обратился к правительству Республики Узбекистан с обоснованиями расчетами и гарантиями по увеличению выпуска цветных металлов.[24]

В конце октября 1994 было принято Постановление Кабинета министров Р.Уз, которым определены меры по стабилизации работы комбината. Для закупки оборудования, материалов и запчастей государство выделило 17,8 млн долларов США сроком на два года, для оборотных средств – 60 млн суммов, на техническое перевооружение, реконструкцию и ввод в действие производственных мощностей и строительство жилья – 94 млн суммов.

Из этих льгот АГМК отлично воспользовался и получил лучшие результаты в Республики. А текучесть кадров на сегодняшний день увеличился на 100 % и АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» самая благополучная и популярная предприятие в Узбекистане и в городе Алмалык. Наборы «Алмалыкского горно – металлургического комбината» по последним данным 2018 года набирается около 2000 кандидатов разных профессий.

Формирование партнерских взаимоотношений с клиентом - главная задача «Алмалыкского горно-металлургического комбината».

Задачи АО «Алмалыкский горно – металлургический комбината» сконцентрированы на реальные потребности современной промышленной отрасли. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» не продаёт цветные металлы в привычном значении этого слова. «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» реализует снабжение государства и иностранных организаций промышленного типа, поддерживая сформировать наиболее интересный и наилучший ассортимент.

«Алмалыкский горно – металлургический комбинат» обеспечивает индивидуальный подход к каждому партнёру. В любом конкретном случае предлагается наилучшее решение по договорам обслуживания.

Качественно вести бизнес – это фундамент взаимоотношений с партнёром .

Услуги и технологии, предоставляемые предприятием, приумножают доход организации, за счет экономии на логистических расходах и значимом товарном кредите. АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» постоянно сформирует образовательные и информационные проекты, включающие семинары, тренинги , круглые столы, конференции для партнёров, доставляющие начальникам розницы вероятность увеличить эффективность своего бизнеса или предпринимательство.[25]

Сеть филиалов обслуживания «АГМК» входит в состав группы АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» - крупнейшей промышленной предприятием в Узбекистане . Сейчас сеть состоит из десяти филиалов, 3 из которых расположены в городе .Алмалык , а остальные – в городах Ташкентской области: г.Ангрен, г.Ахангаран, г.Навои, г.Ташкент .

Удобные и функциональные обслуживания «АГМК» украшают жилые районы города Алмалыка , Ангрена и Навои . Основную роль в покорении известности среди колоссального количества потребителей играет качественный товар и удобное расположение цехов. Главные характеристики филиалов «АГМК» это широкий ассортимент (более 10 000 наименований товаров), конкурентоспособные качество товаров и высокий уровень сервиса.[28]

2.2. Особенности отбора персонала в АГМК

Задача данного параграфа – рассмотрение особенностей отбора персонала.

Отдел персонала комбината уделяет особое внимание на деловые и качественные характеристики кандидатов.

В настоящее время набор на работу в АО «Алмалыкский ГМК» осуществляется комиссией на основании приказа по комбинату от 30.01.2009 г. за №72, состоящей из главных специалистов комбината. Комиссия работает по вторникам, при наличии вакансий и потребности в кадрах, в целях отбора претендентов на вакантные места по рабочей специальности и должности специалистов и обеспечения комбината кадрами квалифицированных рабочих, служащих и специалистов.

Деловые профессиональные качества претендента определяются в процессе предварительного отбора путём тестирования и собеседования при необходимости практические экзамены по должности.

Граждане, ищущие работу, лично предъявляют следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку
- документ об образовании
- документ, удостоверяющий наличие профессии

Инвалиды в дополнение к указанным документам предъявляют заключение ВТЭК о рекомендуемом характере и условиях труда.

Информацию о наличии вакансий и потребности в кадрах можно получить в Учебном центре комбината или Центр содействия занятости и социальной защиты населения города Алмалыка.

Найм в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате» делится на 2 части :

1. Набор кандидатов на вакантные должности.

2. Отбор кандидатов на вакантные должности.

В наборе кандидатов часто используется рекламы через глобальной сети интернет (социальные сети, рекламные агентства или сайты организации АО «Алмалыкского горно – Metallургического комбината», объявление в уличных стендах и так далее) Сущность набора сбор кандидатов (специалистов) на вакантные должности для конкретной предприятия.[26]

В наборе кандидатов объявляются вакантные места на должности и выдаются и записываются Фамилия, имя и отчество, паспортные данные адрес проживания, на какую должность претендует каждый кандидат и на основе этих данных каждому претенденту выдаётся специальные билеты на пропуск к тестированию и проверяются все необходимые документы кандидата .

В отборе проводится 5 этапа для кандидатов на вакантные должности:

1 – этап. Проверка нормативных документов кандидата.

2 – этап. Тестирование.

3 – этап. Проверка практических навыков и знаний . 4 – этап. Собеседование (интервью)

5 – этап. Оценка кандидатов и согласование отборочной комиссии для назначения кандидатов на вакантные должности.

1 – Этап проверяются следующие документы кандидата:

1. Диплом кандидата о среднем специальном образовании или Высшем образовании.

2. Паспорт кандидата или документ удостоверяющий личность.

3. Справка с места проживания о том, что кандидат действительно проживает по указанному адресу.

4. Справка о том, что кандидат в настоящее время действительно временно не работает с Центра содействия занятости и социальной защиты населения города Алмалыка.

5. Водительские права, категория права.

2 - этап – каждый кандидат проходит тестирование по профессии (специальности).

Например: Электромеханикам задаётся вопрос по физике, как, Закон Ома, 1 – Закон Кирхгофа, Трансформаторы и т.д.

3 - этап – каждому кандидату даётся практическое задание чтобы выяснить их потенциал и профессионализм.

Например, сварщикам поручают практическое задание соединить две трубы с помощью сварочного аппарата и проверяют специалисты АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината» насколько кандидат хорошо выполнил работу, после этого ставится оценки комиссии.

4 - этап – каждым кандидатом которое прошли отборочные этапы проводят индивидуальное собеседование (интервью), чтобы выяснить их качественные и количественные характеристики.

5 - этап – завершающий. В этом этапе члены комиссии отбора делают итоги каждого кандидата и согласовывают, кого из кандидатов необходимо принять на вакантную должность.

Задачами отбора и формирования персонала на организации, являются следующие:

- Приобретение любых показателей проф. обучения;
- Развития персонала и анализ системы обучения на организации Акционерного Общества «Алмалыкского горно – металлургического комбината»;

- Процесс профессионального развития и улучшение персонала.

Акционерное Общество «Алмалыкский горно – металлургический комбинат » каждый год в 30 ноября проводит анкетирование по оценке возможности развития навыков , знаний и системы эффективности обучения. Анкета содержит и дополнительную и обязательную часть. Дополнительная часть касается рекомендаций по усовершенствованию системы обучения А обязательная часть содержит вопросы касающиеся организации всего процесса профессионального обучения и развития персонала.[31]

Исследовать эффективность обучения персонала АО «АГМК» можно с помощью коэффициента успешного обучения. В исследовании результаты обучения сравниваются с рабочими результатами. Если результаты производственно-экономической деятельности улучшаются, то это и есть реальная выгода, которую получит предприятие в результате обучения.

Начальник отдела кадров в АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината», соответствующий за наём персонала, обязан ответить на три вопроса:

- Где и как можно искать соискателей для свободных должностей?
- Как наилучше всего устанавливать с ними контакт?
- Как заинтересовывать их работой в предприятии?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно знать рынок труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого далее отдел персонала отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводится в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» по всем профессиям и специальностям - административным, техническим, работников цехов и подразделений.

Отдел персонала обычно ведет набор рабочего персонала из внешних источников найма.

В настоящее время по Государственной программе Министерство Республики Узбекистан составлен трёх сторонний договор по концепции

«семья – сход граждан и образовательное учреждение» Основными источниками найма в АО «Алмалыкского горно – металлургического комбината» являются 3 профессиональные колледжи города Алмалыка, ВУЗы Республики Узбекистана, Иностранные ВУЗы.

Например: 17 – АГПК города Алмалыка «Алмалыкский горно – профессиональный колледж», АГМК «Алмалыкский горно – металлургический колледж» и «Алмалыкский промышленный колледж» и так далее.

Студенты учащегося вышеуказанных учебных заведений принимаются на учебную и производственную практику в подразделении АО «АГМК» на основании договора между предприятием и учебным заведением. В процессе практики проверяются теоритические и практические знания студентов. После проверки ставятся баллы по 5 балльной системе.

Студенты набравшие 5 баллов или 4,5 отбираются со стороны прикрепленного работника. А остальным студентам получившие средние баллы даются рекомендации по формированию теоритических и практических знаний и разделяются подразделениям и цехам АО «Алмалыкского горно – металлургического комбината».

После окончания производственной практики АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» организует внутренний экзамен для практикантов. В экзамене назначаются члены экзаменационной комиссии. В состав комиссии входят: Начальник цеха, отдел кадров цеха, Начальник техно-сферной безопасности, старший мастер цеха и прикрепленный наставник для практикантов. По результатам экзаменов АО «Алмалыкский

горно – металлургический комбинат» берёт на работу практикантов отличников или студентов получивших средние баллы. А студентов, получившие отрицательные баллы АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» вынужден отказаться на принятие на работу.

ВУЗы: Государственный Навоийский Институт которое расположен в городе Алмалык и другие ВУЗы Узбекистана и Иностранные ВУЗы такие как Томский политехнический университет, Московский строительно технологический университет и так далее.

Дополнительными наружными источниками трудовых ресурсов для АО «Алмалыкского горно – металлургического комбината» являются: Объявление в средствах массовой информации - на телевидении АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат», в средствах массовой информации. Цель – приобрести предельно эффективнейший результат с наименьшей вероятными затратами . Оно включает информацию о основных элементах труда; требуемой квалификации; месторасположение; предполагаемом жаловании и так далее. В основном публикуется в газетах «Правда Алмалыка », «Алмалыкский рабочий» и корпоративный интернет сайт «AGMK.UZ» как главных источниках информации по вакантным должностям в городе. [35]

Главное преимущество этого метода подбора кандидатов - широкий охват народонаселения при относительно низких первых издержках. Выбор средства массовой информации должен быть определён учетом имеющихся предпочтений потенциальных соискателей. Чтобы решить этот вопрос, АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» даёт объявление на вакантные должности через центр занятости и социальной поддержки и вешает стенд у входа на «Учебном центре» так как на сегодняшний день организация самая популярная организация в городе и в Республике. Хорошо продуманное рекламное объявление решает ряд задач:

- поиск наиболее подходящих соискателей по критериям профессий;
- исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий.

Это достаточно важный момент, поскольку перегрузка службы персонала «обвалом» звонков от явно не подходящих кандидатов

часто является пустой тратой времени и препятствием на пути реальных претендентов на должность. Для устранения этой проблемы приказом Министерства Республики Узбекистан в АО «Алмалыкском горно – металлургическом комбинате» было создано электронное обращение для граждан. То есть по всем интересующим вопросам граждане могут обращаться по электронной почте.

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» работает с центром занятости, то есть биржей труда и социальной поддержки население города Алмалыка.

В процессе отбора и набора кандидатов первым делом отдел службы персонала АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» предлагает кандидатом на занятие вакантных мест представить резюме, в котором указываются основная информация об образовании, дополнительное образование профессиональном опыте и личные сведения, или, владеющих достижениях и навыках. стандартная форма «Сведения о кандидате» является вторым важным источником информации для базы данных , куда заносится основная информация о специалистах, которые имеют хорошие шансы на приём в работу, но не принятых на работу по одним вакансиям. Например, опросник содержит следующие разделы:

- Фамилия, Имя, Отчество, возраст, семейное положение, домашний адрес
- образование среднее специальное или высшее
- стаж работы или опыт

- предыдущие места работы и причины увольнения
- дополнительные сведения (навыки работы профессиональной деятельности, увлечения (хобби) в свободное время и другое.)
- рекомендации (Ф.И.О. адрес/телефон сотрудника предыдущей места работы, дающего рекомендацию).

Данный метод позволяет получать обо всех кандидатах необходимую информацию, попавших под внимание отдела.

Одной из основных целей этого этапа является отсеивать явно не подходящих для имеющихся вакансий, не отвечающих минимальным требованиям вакантной должности по формальным характеристикам кандидатов.

Поиск кандидатов на вакантную должность начинается с обмена информацией между работником службы персонала с предварительного собеседования - (в АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» их претендентом на должность. Полученная информация в результате собеседования, используется для того, чтобы выявить в первом приближении отсутствие у кандидата тех несоответствий требований вакантной должности или иных ограничений.

Сбор информации является следующим этапом набора и изучение, представленной кандидатами в стандартной форме в «Сведения о кандидате» и в резюме. Содержание стандартной формы может существенно различаться в разных организациях со сведениями о кандидате.

Общепринятое решение в АО «Алмалыкском горно-металлургическом комбинате» состоит в приглашении кандидата в организацию для заполнения стандартной формы.

Сопоставление полученной информации о кандидате и анализ информации, указанных в стандартной форме и в резюме, и с требованиями к должности позволяет произвести предварительный отсев части

претендентов, не подходящих для работы в организации по возрасту, профессиональному опыту, стажу работы, образованию.

Образование. Одна из немногих профессий, где образование может быть любым. Зачастую профильное образование не дает преимуществ, за исключением тех случаев, когда необходимо разбираться в технологиях.

Опыт работы. Прекрасно, если есть опыт работы, особенно если человек работал на аналогичной должности, знает его и представляет возможности работы.

Личные качества. В каждой профессии, чтобы добиться успеха, надо обладать неким набором качеств, и даже не столько их количеством, сколько их сочетанием. Для каждой профессии и должности существует баланс между опытом работы, образованием и личностными качествами. Профессия грузчика относится к тому типу, где личные качества человека стоят не на последнем месте, и именно они определяют, насколько успешен он будет в работе. Обязательными являются: умение быстро устанавливать контакт с людьми, добросовестность, ответственность и порядочность.

Возраст. Предпочтение отдают молодым людям. Они более мобильны, активны, легче переносят неудачи.

Отдел персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» предпочитает проводить набор для целей замещения вакансий работников цеха или подразделений внутри организации обходится значительно дешевле. Кроме того, это повышает, улучшает моральный климат и их заинтересованность на этом этапе руководство отбирает, с созданного в ходе набора и наиболее подходящих кандидатов из резерва.

То, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами является недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что может привести к застою.[40]

Анализ выше представленных методов подбора кандидатов позволяют сделать исключительно важный и простой вывод, но - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел персонала АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» старается владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов на должность.

В повседневной работе отдел персонала АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» руководствуется тремя основными правилами:

- Сначала проводит поиск кандидатов внутри предприятия;
- Использует, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

- Форма набора зависит от потребности в персонале;

Главной проблемой, АО «Алмалыкским горно-металлургическим комбинатом» при проведении как внутреннего так и внешнего набора, остается проблема критериев набора.

Для эффективного набора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

Что такое критерии набора, легче всего пояснить на пример:

Рассмотрим объявление отдела служб персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат», взятое из газеты:

АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» требуется грузчик, электромеханик, сварщик, плотник, строитель, мужчина в возрасте до 40 лет, образование не ниже среднего специального, опыт работы обязателен».

Для набора по данной профессии отдел персонала использует ряд критериев: возраст, опыт. Организация, таким образом, отсекает тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям: лица, не

соответствующие всем требованиям, рассматриваться в качестве кандидатов не будут рассматриваться.[29]

Отбор кадров – важный многоплановый процесс, в ходе которого идет изучение личностных и профессиональных качеств соискателей. Важно, специалистам, занятым в отборе будущих работников, не утонуть в потоке общения, относительной монотонности действий – рассказов об организации, о вакансии и т. д.

Поскольку отбор персонала всегда связан с прогнозированием будущего поведения человека на работе, необходимо должным образом измерять и оценивать способности кандидата к выполнению работы, для того, чтобы получить прочный фундамент для принятия решений.

Главная идея, лежащая в основе отбора персонала – сделать выбор среди претендентов на должность. А основная предпосылка состоит в том, что для успеха организации важна эффективность деятельности отдельных индивидов. А индивидуальная эффективность на всех уровнях организации определяет эффективность работы учреждения в целом. Чтобы отбор прошел эффективно необходимо соблюдать ряд требований к критериям, которые помогут выявить достоинства и недостатки кандидатов.

Критерии оценки и отбора персонала:

1. Физические данные. Считается обязательным при работе с людьми.

Методы: изучение внешнего вида кандидата, изучение медицинской карты соискателя.

Требования к здоровью – это фактически тот физиологический фундамент, на котором построено все остальное человеческое «здание».

2. Свойства нервной системы.

3. Акцентуированные черты личности. 4 Стиль информационного обмена:

- информационная коммуникативность;
- анализ и прогноз информации;
- способы принятия решений.

По каждой вакансии необходимо выделить критерии, которые и лягут в основу требований при отборе кандидатов:

1. Формальные критерии. К ним относим все, что возможно проверить и подтвердить документально (образование, стаж работы, сертификаты).

2. Профессиональные критерии. К ним те знания, умения и навыки по профессии, которые нужны, чтобы эффективно работать (а не просто работать в этой должности).

3. Личностные критерии. Качества личности обязательно связаны и с должностью, и с характером работы, и с особенностями корпоративной культуры организации.

Важно не только правильно выделить качества, но и суметь их проверить, используя различные технологии и методики. Профессиональный отбор призван подобрать на вакантную должность наиболее профессионально пригодного работника. Заметим, не самого наилучшего, а наиболее профессионально соответствующего объявленной деятельности.

Любая служба персонала, в каком числе она не была бы представлена, обязана в современных условиях иметь экспертную систему для осуществления отбора персонала в организацию.

Отбор персонала нельзя осуществлять, лишь ориентируясь на какой - то один признак или решение одной задачи. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Отдел персонала АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» в рамках данного подхода к найму персонала решает следующие задачи:

- Обеспечение своевременного комплектования цехов и подразделений комбината кадрами требуемых специальностей в соответствии с прогнозом по труду, штатным расписанием руководителей, специалистов и служащих и расстановочными штатами рабочих.

- Систематическое изучение деловых качеств специалистов подразделений комбината с целью подбора кадров на замещение должностей, создания резерва на выдвижение.

- Реализация конституционного права работников АО «Алмалыкский ГМК» на социальное обеспечение в старости, в случае полной или частичной утраты трудоспособности, потери кормильца, многодетных матерей, имеющих детей инвалидов детства.

- Четко представлять, что представляет собой должность, которая должна быть заполнена;

- Определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы;

- Найти возможные источники и методы отбора подходящих кандидатов;

- Определить какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов для необходимой работы;

- Обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

ГЛАВА 3 ПРОГРАММЫ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В АО «АГМК»

Задачей данной главы является изучение программ по усовершенствованию системы подбора и оценки персонала.

3.1. Психологическое изучение потенциальных работников при отборе

Задача данного параграфа заключается в рассмотрении аспектов психологического отбора потенциальных работников.

С целью функционирования предприятия в современных экономических, социальных и политических условиях с изменяющейся внешней и внутренней средой, комбинату необходимы сотрудники, способные обеспечить свой вклад в работу.

В ходе проведенного исследования должностных инструкций ИТР, целью которого являлось выявление основных функциональных обязанностей ИТР и соответствующих требований к специальной компетентности, определены основные функциональные обязанности для различных категорий ИТР.

Анализ должностных инструкций и анкетирование начальников участка позволили выявить основные требования к специальной компетентности ИТР.

Перечень требований приведён ниже в порядке убывания значимости (по мнению начальников участка):

1. Знание нормативно-правовой базы (ОТ и ПБ, ТБ, ПВТР);
2. Знание технологического процесса;
3. Знание горно-шахтного оборудования;
4. Знание вспомогательных технологий и оборудования;

5. Знание и умение пользоваться технической документацией;
6. Знание полного производственного цикла;
7. Понимание стратегических целей и задач предприятия;
8. Умение работать в автоматизированных системах документооборота;
9. Готовность к внедрению новых технологий, новаторство;
10. Умение работать в конструктивных программах согласно специализации;
11. Знание современных инновационных технологий ведения горных работ;
12. Знание теоретических основ руководства коллективом;
13. Владение техническим иностранным языком (английским, немецким).

Вследствие сравнительного анализа было установлено несоответствие требований, предъявляемых рабочему должностными инструкциями, и требований, предусмотренных Положением об оценке и аттестации персонала. Сравнительный анализ представлен в Таблице 1.

При сопоставлении требований должностной инструкции и требований к ИТР, предусмотренных Положением об аттестации (далее Положение) было выделено следующее:

1. Отсутствие единых стандартов в подборе и оценке персонала, так как требования должностной инструкции и оценки ИТР (по Положениям) не соответствует друг другу. Должностная инструкция чётко конкретизирована и ориентирована только на специальные знания (знание производства), а Положение на компетенции, далёкие от непосредственного производственного процесса («бизнес-видение», «стратегическое мышление» и т.п.).

2. Должностная инструкция не предусматривает важнейших для современной модели управления социально-психологических компетенций.

Единственное требование в этом направлении - «воспитание резерва на замещение должностей ИТР». Положение, напротив, почти полностью связано с требованиями к наличию личностных, социально-психологических компетенций.

3. Положение предусматривает высокие требования к коммуникативной компетентности сотрудника, а должностная инструкция ограничивается единственным требованием: «вносить коррективы в технологическую документацию».

Таблица 1. Сравнительный анализ требований к ИТР, предусмотренных должностной инструкцией и Положением об оценке персонала

Требование (положения об аттестации)		Должностные инструкции
Кластеры	Компетенции	
Получение и обработка информации	<ul style="list-style-type: none"> –Организация сбора и хранения; –Анализ и интерпретация информации; –Презентация (подача) информации; –Навыки планирования; Обмен информацией. 	
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> –Общее понимание бизнеса; –Стратегическое мышление; –Принятие инноваций; Готовность 	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> –горного дела; –эксплуатируемого оборудования; технологического процесса;

	<p>выступать в</p> <ul style="list-style-type: none"> –качестве эксперта <p>или консультанта.</p>	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Пользоваться <p>технической документацией;</p> <ul style="list-style-type: none"> –основами <p>нормирования труда;</p> <ul style="list-style-type: none"> –брать на себя <p>ответственность</p> <p>вышестоящего</p> <p>руководителя;</p> <ul style="list-style-type: none"> –соблюдать и <p>контролировать</p> <p>производственную</p> <p>дисциплину.</p>
<p>Самоменеджмент</p>	<ul style="list-style-type: none"> –Постановка <p>личных целей;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Навык <p>планирования личной</p> <p>деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Управление <p>рабочим временем;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Структурирование <p>входящей информации;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Стремление к <p>саморазвитию;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Исполнительность; –Организация <p>работы подчинённых;</p> <ul style="list-style-type: none"> –Мотивация 	<p>Уметь эффективно</p> <p>распределять рабочее</p> <p>время.</p>

	подчинённых.	
Достижение результатов	<ul style="list-style-type: none"> –Инициативность; –Ориентация на качество работы; –Постановка целей; –Бизнес-видение; –Ответственность за результат. 	

Эффективность производственной деятельности, в соответствии Положению, оценивается по тому, как сотрудник может ставить цели, принимать решения, ориентироваться в бизнесе и качественной работе, отвечать за параметры – безаварийная работа, контроль за эксплуатацией оборудования и т.п.

В результате можно сделать следующие выводы:

1. отсутствуют объективные критерии оценки ИТР;
2. отсутствует комплексная единая система по подбору и оценке работников компании;
3. не разработана система оценки профессионального уровня работников;
4. не разработана система оценки личностных качеств, социально-психологических компетенций, что является важнейшим фактором в современных условиях при актуализации социально-психологического подхода в управлении;
5. завышена планка подбора и оценки ИТР, «размыты» критерии оценки («стратегическое планирование», «бизнес-видение» и т.п) согласно Положению об оценке персонала.

При использовании любой формы подбора кадров, должны быть разработаны, установлены отделом управления персоналом и доведены до соискателя должности критерии отбора кандидатов на вакансию.

Так же, значимым условием успешной работы является найм и подбор сотрудников с точки зрения профессиональной подготовки, конкретных свойств личности, ценностей и ориентиров.

Что касается выявления профессиональных навыков и умений специалиста, а так же специальных особенностей личности, в процессе подбора новых сотрудников необходимо применять профессиональные тесты, желательно совместно с профессиональными диагностиками - профориентация. Применение методик, зарекомендовавших себя как надёжные. Можно получить экспертную оценку у специалистов психологов-диагностов, стаж которых около 5-7 лет. Правда, здесь могут возникнуть сложности. Бывает, что в силу различных причин сложно применять профессиональные тесты.

Например, как бы ни был хорош подобный тест, но на его прохождение требуется не меньше часа, а это неудобно. Тест на интеллект Векслера тоже хороший, но он также требует много времени. Данную проблему можно решить следующим образом - применять ряд проективных техник, позволяющих извлечь данные в короткий промежуток времени.

В этом случае различные методы дают возможность сориентировать оценку на необходимых качествах. Известно, что интеллект не сильно связан с успешной деятельностью. Вернее отсутствие интеллекта тесно связано с низкой эффективностью. В данном случае нужно в сокращенном виде применять методы оценки уровня интеллекта, чтобы не допустить претендующего на должность с низким показателем интеллекта.

Например, допускается применение теста на умственную подвижность (лабильность интеллекта). Человек, который хорошо проходит тест, как

правило, довольно легко справляется с серьёзными интеллектуальными и информационными нагрузками на работе. На прохождение теста нужно около 5 минут.

Кроме профессиональных способностей, в любом случае оценивать нужно: интеллект, мотивацию (смешанная, достижений, избегание неуспеха), структуру черт характера кандидата (соответствие их профессиональным требованиям), локус контроля (склонность приписывать ответственность за результаты деятельности внешним обстоятельствам или собственным способностям).

Нужно сформировать арсенал различных методик, которые будут оценивать необходимые качества претендента. В идеале нужно стандартизировать результаты для формирования оценки будущего сотрудника. [40]

Это даст возможность обеспечить контроль выполнения, а также распространить процедуру в подразделениях организации. Рекомендуется после каждого случая ухода сотрудника по причине субъективности тестов, анализировать вопросы и задания, по которым оценивались профессиональные знания и навыки кандидата. Если такая оценка проходит в ходе интервью, необходимо пересмотреть и проработать используемые вопросы.

Оценка личностных качеств - так же очень важный этап отбора. Основная задача службы персонала - увидеть, сможет ли кандидат вписаться в определенную организационную культуру.[42] Специалист по подбору, проработав в компании какое-то время, должен «чувствовать», какой кандидат подойдет на эту позицию.

Ответственность за выбор нового сотрудника лежит также и на руководителе подразделения, который лучше всего представляет себе отношения, сложившиеся в коллективе, и людей, с которыми кандидат

сможет или не сможет работать. Лучше всего для такой оценки использовать интуицию и опыт.

Изучение помесячной динамики текучести на шахте в сравнении с аналогичными показателями за предыдущие полгода и год также может дать ответ на целый ряд вопросов. Причины, по которым человек покидает компанию «продержавшись» в ней месяц или полгода, будут, вполне возможно, и совсем другими. Здесь, по моему мнению, стоит вопрос более глубокой оценки эффективности подбора.

Когда кандидат рассматривается на позицию, оцениваются его деловые и профессиональные качества, а также мотивация. Если человек ушел из компании через полгода или год, то это может означать, что на этапе отбора была неправильно установлена его мотивация. Почему человек искал новую работу?

Если причиной перехода на новую работу была неудовлетворенность зарплатой, то при следующей новой возможности получать еще больше, такой работник, скорее всего, опять сменит место работы.

Если кандидат на самом деле хотел карьерного роста, а позиция, на которую он перешел, в реальности такой не оказалась, человек продолжит искать возможность работать на более высокой должности.

А может человеку просто нужна ещё одна запись в резюме, и он использует работу в компании как «ступеньку» на пути достижения собственных целей?

Определить истинную мотивацию кандидата можно с помощью ряда вопросов во время собеседования. Почему кандидат ушёл с предыдущего места работы, и почему уходит с нынешнего? Приблизительно в 80% случаев ответы обо всех предыдущих уходах будут одинаковыми:[44] «я хочу больше зарабатывать, я хочу профессионально развиваться, нет возможности карьерного роста». Если предприятие не может обеспечить

того, чего не хватало кандидату на предыдущем месте, то лучше не брать его на работу.

Причина ухода будет такой же, как и в остальных случаях. Кстати, такой разговор помогает установить, как человек уживается с коллективом, конфликтен ли он. Лучше не принимать кандидата на работу, не установив его истинную мотивацию.

Исходя из анализа существующей системы подбора на комбинате можно сделать вывод о том, что повысить конкурентоспособность АО «АГМК» возможно преимущественно с помощью формирования определенных знаний у персонала, что и является основой кадровой политики предприятия. [34]

В конечном счёте, если результаты собеседования удовлетворительные, профессионально-психологическая диагностика также показывает хорошие показатели, то можно принимать относительно кандидата позитивное решение.

Нужно обращать внимание на то, что диагностика показывает уровень внутренней гармоничности и психологической готовности. Мы можем говорить о том, что при одинаковых профессиональных навыках будет эффективнее тот кандидат, который показал лучшие результаты профессионально-психологической диагностики.

Трудно поспорить, что здесь тоже могут быть ошибки, однако практика демонстрирует, что результативность описанной модели очень высока: 80-90% удовлетворительных результатов.[46]

На основании изучения данной темы можно прийти к выводу, что при использовании любой формы подбора кадров, должны быть разработаны, установлены отделом управления персоналом и доведены до соискателя должности критерии отбора кандидатов на вакансию.

Так же, значимым условием успешной работы является найм и подбор сотрудников с точки зрения профессиональной подготовки, конкретных свойств личности, ценностей и ориентиров.

3.2. Общие мероприятия по усовершенствованию работы отдела кадров

Задача данного параграфа заключается в рассмотрении общих мероприятий по усовершенствованию работы отдела кадров.

Анализ развития итогов обследования позволяет сформулировать следующие выводы.

Главной задачей при найме персонала на работу обнаруживается удовлетворения спроса на сотрудников в качественном и количественном касательстве. Задачей набора кадров является процесс, который включает общий анализ нужды в работниках; точное определение кто необходим предприятию; определение источников зачисление претендента и выбор методик отбора.

Немаловажной задачей является найм на работу, которой заключается в поиске сотрудников требующихся предприятию в настоящий момент.[49]

Прежде чем претендент приобретёт предлагаемую работу он проходит предварительное интервью (собеседование). В процессе собеседования от претендента приобретают краткую информацию о его автобиографии, его касательства к закону и степень профессионализма.

После интервью производится сопоставление этой личности к его службе , которую он хочет занять и делается вывод о его профессиональных качествах используемых к этой деятельности – может ли этот претендент занимать это место.[51]

Последующим стадией найма на работу обнаруживается отбор персонала. В отбор влезает часть процесса найма персонала, которая выделяет одного и нескольких претендентов из общей численности. На пример можно привести зачисление молодых парней и девушек в ВУЗ. С ними проводят отбор и по итогам молодые люди, представившие себя с оптимальной стороны и набравшие высокие баллы на конкурсном отборе становятся студентами ВУЗа.

При отборе претендентов на возглавляющие должности в АО «АГМК» из каждого цеха для определённой должности набирают по три кандидатов, кандидатов на должность набирает главный инженер цеха или подразделения. Главный инженер поручает кандидатам собрать необходимые документы для зачисления их в кадровый резерв организации. После сбора необходимых документов главный инженер передаёт документы кандидатов в Управление комбината, а точнее в отдел служб персонала отдел служб персонала после анализа документов назначают наиболее подходящего кандидата на должность и на основании приказа Генерального директора назначенный кандидат начинает работу на должности. В случае перевода или увольнение кандидата назначается один из двух оставшихся в резерве. Таким образом, процесс отбора в АО «АГМК» непрерывно продолжается. В это входит некоторые качества, такие как стаж или опыт, касательство и умение трудиться, способность защищать свои решения и поддерживать других. Большую роль играет полученное образование, опыт или стаж работы, приобретенный на занимаемой должности и его трудовые успехи. На некоторые работы спрашивается физическая сила а, значить здоровье претендента. Затем играет значительную роль его возраст и семейное положение. Семейный кандидат характеризуется лучше чем неженатый кандидат, а чрезмерно юные или пожилые должны подвергаться более тщательной контроли. Решительное решение при отборе обычно

определяется заблаговременно, и на каждом из стадий отсеиваются лиш некоторые количество претендентов.

Сначала с претендентом проходят беседу в отделе служб кадров, при котором определяется образование.[53]

На следующем стадии заполняются документы установленного стандарта, в этих документах задаются вопросы о качествах претендента.

Потом происходит собеседование в форме вопрос и ответ. Во время беседы запрещается провоцировать претендента повышением интонации. В процессе происходит наблюдение за речью и поведением кандидата. Во время беседы не задаются вопросы, обнаруживающиеся немаловажными критериями отбора. В дальнейшем претендент направляется на тестирование, которое контролирует действительность осуществление предоставленной ему работы. Позже проводится обследование рекомендаций и ответов с его предшествующей деятельности, испытываться его образование и в некоторых случаях проводится медицинский осмотр, после чего принимают решения о зачислении на работу.

Из всего выше произнесённого можно сказать что, что зачисление на работу препровождает собой сложную систему взаимосвязи между наёмником и претендентом . И чтобы приобрести работу потребоваться пройти массу стадий отбора. Которые можно сделать кратким , если совмещать несколько стадий вместе, тогда принятия решения о зачислении на работу будет происходить значительно быстрее. Личностную проверку соискателя необходимо проводить более тщательно, во избежание конфликтных обстановок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественно новая степень формирования экономики и, в частности, конкретной предприятия может быть достигнута без действенного применения персонала. Это давно поняли на большинстве предприятий и организаций промышленно сформированных государств. Наступила пора для понимания этого и в Узбекистане.

Смысл классического выбора персонала феноменально значимо для каждого предприятия или организации. Высококласный персонал увеличивает действенность функционирования предприятия, увеличения прибыли и снижении возможности провалов.

Мы пришли к следующим выводам:

1. Персонал - один из главных факторов существования предприятия в обстоятельствах и условиях рыночных взаимоотношений. Иногда наименьшие вклады в снабжении предприятия персоналом и предельное применение «человеческих ресурсов» санкционируют организацию выиграть в конкурентной битве.

2. Действенному применению «человеческих ресурсов» предшествуют набор и отбор персонала организации. Данному вопросу уделяется обычно наиболее интерес в деятельности отделов служб персонала. Промах в наборе или найме персонала влечет за собой цепь непредвиденных затруднений в деятельности предприятия соединенных с потенциальным Ротацией (перемещением персонала), а порой даже и сокращением персонала.

3. Деятельности предприятия или организации и ее структурных подразделений в значимой мере зависит от того, как качественно был реализован найм и отбор персонала.

4. Процедуры поиска и отбора сотрудников должны анализироваться в комплексе с общей системой управления организации или предприятия и ее

политики в области персонала. Разработка программы по снабжению предприятия новыми сотрудниками должна учитывать цель предприятия, сформировавшуюся практику управления и наличные ресурсы.

5. Набор, отбор и найм персонала требует от каждого сотрудника управление персоналом индивидуального подхода, учитывающего критерии и должности, необходимости предприятия, выбор качественных методов отбора и так далее.

6. Формализация (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.) и планирование трудовых ресурсов повышают вероятность того, что будет отобран персонал, полностью отвечающий всем необходимым требованиям.

7. При отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

В АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» кандидаты принимаются на работу по приказу генерального директора и определенным, выработанным опытом, критериям. Работники отдела персонала, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и отбора, но и успешно применяют их на практике. Это позволяет предприятию извлекать дополнительные прибыли.

Результаты успешной деятельности АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» показывает, что формирование рабочего персонала, обеспечение высокого качества его работы, являются решающими факторами эффективности и конкурентоспособности работы фирмы на рынке, поэтому этим проблемам необходимо постоянно уделять наибольшее внимание. Это, а также большой опыт и современные методики, применяемые отделом персонала АО «Алмалыкский горно –

металлургический комбинат», позволили создать достаточно эффективную систему набора и отбора рабочего персонала для своих цехов.

Большее внимание руководству АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» следует уделять мотивации своего персонала.

Это позволит заинтересовать работников в качественном выполнении своих обязанностей и, главное, еще уменьшить и так небольшую текучесть персонала. Это позволит, во-первых, повысить производительность персонала в целом, во-вторых, в какой-то мере упростит процесс формирования персонала, вследствие уменьшения количества процедур найма и увольнения.

Более тщательный подход к отбору персонала позволит лучше выявлять людей, лучших по каким-то особенно важным для рабочего персонала критериям. С другой стороны, несколько дополнительных собеседований, других испытаний или более долгий испытательный срок помогут исключить из резерва людей, не подходящих для данной работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова И.Г. Персонал технология менеджера. - Москва.:ЦИПКК АП, 1995. – 236 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1999. – 356 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник.- Москва.: Гардарика, 1996. – 278 с.
4. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. - Москва.: ЦИПКК АП, 1992. – 202 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1994. – 234 с.
6. Воротынцева Т. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – Спб.: Речь, 2008. -128 с. (стр. 25-34)
7. Гасанов Д.Г. Кадровый менеджмент на горных предприятиях. – М: Издательство Навоийского государственного горного института, 2007. – 192 с. (12 с.)
8. Галиев Ж.К. Экономика предприятия общий курс с примерами из горной промышленности: учебник для ВУЗов – Ташкент: 2001. -304 с. (49 с.)
9. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 1994. – 456 с.
10. Грейсон Дж. Младший, О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2000. – 296 с.
11. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. - С-Пб.: Изд-во СПбУЭФ,1992. – 198 с.
10. Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.
11. Должиков П.Н. Основы экономики и управления горным предприятием: Учебное пособие. – Донецк: «Норд-пресс». – 2009. – 200 с.

12. Даянц Д.Г. Управление персоналом на горных предприятиях. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2007. – 302 с. (стр. 30)
13. Дональд Л. Киркпатрик., Джеймс Д. Киркпатрик Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М: Эйч Ар Медиа, 2008. – 218 с.
14. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - Москва.: Знание, 1992. – 223 с.
15. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 2003.- №10. – 12-21 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 311 с.
17. Зайцев Г.Г. Управление персоналом на предприятии. - Москва.: Изд-во МГУ, 2001. – 329 с.
18. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – 341 с.
19. Змеёв С.И. Технология обучения взрослых: Учебное пособие для студентов. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 128 с. (79с.)
20. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. – М.: Наука, 1988. – 278 с.
21. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Бизнес Букс, - 2008. – 278 с.
22. Инструкция о работе по профессиональному обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)–05 (к корпоративному стандарту «Персонал»). г.Алмалык – 2010 – 39 с.
23. Инструкция об адаптации персонала № И-13-(50-02)–02 (к корпоративному стандарту СТ-13 «Персонал». – г.Алмалык. – 2011 г. – 13 с.

24. Инструкция о корпоративном университете АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-07 (к корпоративному стандарту «Персонал»). – г.Алмалык. – 2009г. – 7 с.
25. Инструкция по формированию базы данных о перспективных практикантах и по развитию профессиональных навыков, вошедших в целевой резерв № И-13-(50-02)-11. – Алмалык: 2008. – 8 с.
26. Инструкция о формировании резерва АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-12. – Алмалык: 2008. – 17 с.
27. Инструкция о формировании внутреннего резерва персонала № И-13-(50-02)-31. – Алмалык: 2008. – 18 с.
28. Инструкция о целевой подготовке специалистов в зарубежных Высших учебных заведениях № И-13-(50-02)-27. – Алмалык: 2009. – 20 с.
29. Инструкция «Наставничество по работе в корпоративной интегрированной среде» № И-13-(50-10)-01. – Алмалык: 2013 г. – 13 с.
30. Инструкция о внедрении и проведении семинаров в ООиРП АО «Алмалыкский ГМК» № И-13-(50-02)-57. – Алмалык: 2013. – 10 с.
31. Инструкция методики оценки результативности профессионального обучения И-13-(50-02)-20. – Алмалык. – 2010 г. – 11 с.
32. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.
33. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
34. Конспектлекций по дисциплине «Управление горным производством». – Днепропетровск: 2007. 159 с. (3 стр.)
35. Квагинидзе В.С. Профессиональная подготовка кадров на производстве. – М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2003. – 268 с. (135 с.)

36. Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Академия, - 2005. – 288 с. (15 с.)
37. Корпоративный Стандарт Персонал СТ13. – г.Алматы. – 2010 г. – 28с.
38. Кругликов Г.И. Методика профессионального обучения с практикумом. – М: Издательский центр «Академия, 2005. – 288 с.
39. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения// Управление персоналом № 17. – М.: ОАО «Кострома», - 2008. – 61 с. 57-62с.
40. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения// Управление персоналом № 17. – М.: ОАО «Кострома», - 2008. – 61 с. 57-62с.
41. Лузин В.П. Экономика и менеджмент горного производства. Курс лекций. – М: 2008. – 101 с.
42. Лучшие HR-решения. – М.: Вершина, 2008. – 272 с.
43. Магура М.И. Поиск и отбор персонала.: -М.: ИНФРА-М, 2003. –334 с.