

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

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра Менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии

УДК 005.953:005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Макаренко Елена Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н, доцент		

Томск - 2016г.

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

Институт _____ Институт электронного обучения (ИнЭО)
Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой Менеджмента
_____Н.О.Чистякова
«___» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3203	Макаренко Елена Анатольевна

Тема работы:

Совершенствование системы найма и адаптации персонала на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик. 2. Статистическая отчетность ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Иные данные, предоставленные ООО «Газпром трансгаз Томск».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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>	1. Теоретические основы найма и адаптации персонала на предприятии. 2. Анализ действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Совершенствование системы найма и адаптации персонала предприятия. Социальная ответственность.

Перечень графического материала	Рисунок 1 - Основные признаки персонала предприятия Рисунок 2 - Основные элементы современной системы управления персоналом Рисунок 3 - Процесс набора персонала Рисунок 4 - Необходимый инструментарий для эффективной адаптации новых сотрудников предприятия Рисунок 5 - Необходимый инструментарий для эффективной адаптации новых сотрудников предприятия
--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Макаренко Елена Анатольевна		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	8
1. Теоретические основы найма и адаптации персонала на предприятии.....	9
1.1 Общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах.....	9
1.2 Набор персонала в системе управления персоналом.....	15
1.3 Адаптация в системе управления персоналом.....	25
2. Анализ действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	34
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала.....	36
2.3 Анализ действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала.....	44
3. Совершенствование системы найма и адаптации персонала предприятия.....	61
3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы найма персонала.....	61
3.2 Мероприятия по совершенствованию действующей системы адаптации персонала.....	74
3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	80
Социальная ответственность.....	84
Заключение.....	98
Список используемых источников.....	100
Приложение А Перечень вредных и опасных факторов труда в соответствии с ТК РФ.....	103

Приложение Б Адаптация, позволяющая сформировать рациональные команды адаптантов.....	104
Приложение В Предлагаемая организационная структура процесса «Поиск кандидатов».....	105
Приложение Г Предлагаемая структура функций и операций бизнес-процесса «Оценка кандидатов».....	106
Приложение Д Предлагаемая функциональная структура процесса «Оценка кандидатов».....	107
Приложение Е Пример программы сопровождения сотрудника на период испытательного срока.....	108

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 119 страниц, 25 рисунков, 19 таблиц, 40 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: персонал, найм, адаптация, совершенствование, ООО «Газпром трансгаз Томск», социальная ответственность.

Объектом исследования является: система найма и адаптации персонала коммерческой компании.

Цель работы - совершенствование процесса найма и адаптации персонала на примере действующей компании.

В процессе исследования проводились: теоретическое рассмотрение системы найма и адаптации и практические предложения по ее совершенствованию на примере ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате исследования: руководству компании внесены предложения по совершенствованию действующей в компании системы найма и адаптации персонала, с расчетом экономической эффективности по предложенным для реализации мероприятиям.

Степень внедрения: составлена служебная записка на имя руководства компании по оптимизации системы найма и адаптации персонала компании (с расчетом экономической эффективности по внесенным предложениям).

Область применения: кадровая работа в компании.

Экономическая эффективность: экономия на потерях компании на дополнительный найм и адаптацию вновь принятого персонала.

В будущем планируется: применение предложенных мероприятий в деятельности компании.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал или штат - постоянный состав работников, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также входящих в штатный состав, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития.

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации.

Найм персонала – это заключительный этап в процессе поиска и подбора персонала.

Адаптация персонала - это помощь сотрудникам приспособиться к новым условиям труда, коллективу, специфике деятельности, особенностям руководства.

Введение

На сегодня не секрет, что российский рынок труда страдает дефицитом квалифицированных кадров. В условиях жесткой конкуренции между компаниями разных форм собственности идет настоящая кадровая война не только из-за опытных управленцев, но также и из-за рядовых специалистов.

Современная экономическая ситуация кардинально изменила подход к управлению человеческими ресурсами. Ряд таких причин, как появление новых технологий, расширение бизнеса и др., подводят предприятия к необходимости постоянного найма персонала. Появление новых сотрудников, как правило, замедляет темпы деятельности компании, поскольку люди приходят с различным профессиональным опытом, определенным взглядом на результаты работы, а также имеют свои цели и ценности, которые могут расходиться с принятыми на предприятии. Следовательно, актуальна проблема их адаптации в компании. Человек должен понять свою роль в организационной иерархии, усвоить ценности компании и сформировать ожидаемые навыки поведения, которые считаются приемлемыми в том подразделении, где ему предстоит работать. В свою очередь, задача компании - найти способы, позволяющие привести ценности и профессиональные цели сотрудника в соответствие с принятыми в ней стандартами. Таким образом, адаптация персонала - это взаимный процесс приспособления человека и организационной среды, который через структурированный ряд организационных и управленческих мероприятий активизируется работодателем при изменениях либо характеристик среды, либо состояния самого работника. Такой процесс нацелен, во-первых, на получение определенного результата, во-вторых, ограничен временным интервалом, по истечении которого эти результаты должны быть достигнуты.

Целью работы является совершенствование процесса найма и адаптации персонала на примере действующей компании.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- 1) рассмотрение теоретических основ найма и адаптации персонала;

2) проведение анализа действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск»;

3) внесение руководству рассматриваемой компании предложений по совершенствованию действующей системы найма и адаптации персонала.

Объект исследования в работе – система найма и адаптации персонала коммерческой компании.

Предмет исследования в работе – совершенствование действующей системы найма и адаптации персонала ООО «Газпром трансгаз Томск».

Работа представлена четырьмя главами. В первой главе работы рассматриваются следующие вопросы: общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах; значение набора и адаптации персонала в системе управления персоналом.

Во второй главе работы рассмотрена деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск», а также проведен анализ состава, структуры и движения персонала. В заключительном параграфе второй главы проведен анализ действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала.

По данным, полученным во второй главе работы, в третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию действующей системы найма и адаптации персонала, а также рассчитан экономический эффект от предлагаемых мероприятий. В четвертой главе работы рассмотрена концепция социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск».

Методы исследования в работе: наблюдение, анализ, обобщение.

Применяемые в работе информационные источники: нормативные акты, учебная литература, статьи в периодических печатных изданиях, специализирующихся в сфере управления персоналом и менеджмента, а также электронные ресурсы.

1. Теоретические основы найма и адаптации персонала на предприятии

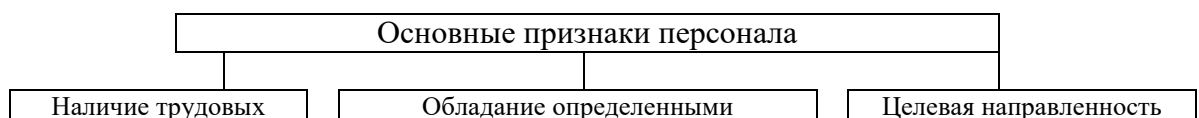
1.1 Общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах

Потребность в персонале существует у каждой компании. На объем этой потребности влияют такие факторы, как: организационная структура, количество видов работы, система управления, квалификация имеющихся сотрудников, а также планы развития самого предприятия. Но при любом сочетании факторов и условий в управлении персоналом могут быть использованы различные подходы и методы. Выбор и применение того или иного метода зависит от стиля руководства, особенностей организации. И конечно, в основе всегда лежит человеческий фактор [25].

Персонал (от лат. persona- личность) или штат (от нем. staat - государство) - постоянный состав работников, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также входящих в штатный состав, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребенком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития [18].

Основные признаки персонала представлены на рисунке 1.

Структура персонала – совокупность отдельных групп работников организации, объединенных по какому-либо признаку. В зависимости от участия в производственном или управленческом процессе, то есть от характера выполняемых трудовых функций, занимаемой должности, структура персонала организации включает следующие категории – таблице 1.



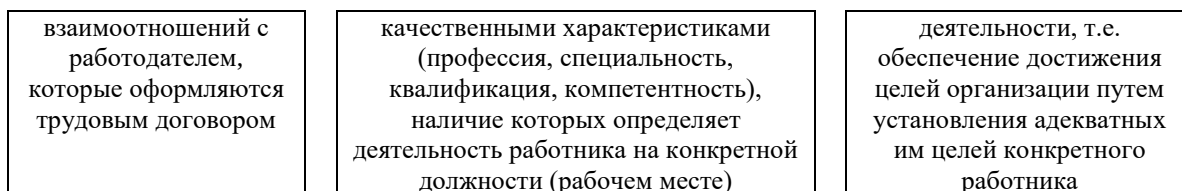


Рисунок 1 - Основные признаки персонала предприятия

Управление персоналом – это целенаправленная и совместная деятельность состава руководства организации [4]. К нему относятся руководители предприятия, а также другие специалисты, которые ответственны за выработку действенной концепции политики кадрового дела и индивидуальных методологических основ управления работниками организации.

Таблица 1 - Категории персонала предприятия

Категория	Комментарий
Руководители	Осуществляют функции управления. Высшего уровня – руководитель организации и его заместители. Среднего уровня – руководители основных структурных подразделений (управление, департамент, цех), главные специалисты. Нижнего уровня – руководители структурных подразделений, работающие с исполнителями (отдел, бюро, сектор, участок)
Специалисты	Осуществляют экономические, инженерно-технические и другие функции. Функциональные специалисты - результатом их деятельности является управленческая информация (экономисты, бухгалтеры, юристы и др.). Специалисты-инженеры - результатом их деятельности является конструкторская и проектная информация (технологи, конструкторы, строители, проектировщики и др.)
Служащие	Технические исполнители, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, операторы, курьеры, кладовщики, кассиры, табельщики)
Рабочие	Основные – непосредственно создающие материальные ценности или оказывающие услуги производственного характера. Вспомогательные – преимущественно занятые в обслуживающих подразделениях (цехах)

В ходе руководства сотрудниками должна быть выработана четкая система управления персоналом, организация и последующее планирование работы кадров, проведение маркетинговой политики в области персонала, а также определение потенциала каждого сотрудника и потребность его в организации [13].

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению [38].

Современная система управления персоналом, как правило, включает следующие элементы – рисунок 2.

Элементы системы управления персоналом	1. Кадровое планирование
	2. Определение существующей потребности в найме работников
	3. Набор сотрудников
	4. Отбор
	5. Последующий найм тех или иных кадров
	6. Адаптация нанятого персонала
	7. Обучение кадров
	8. Развитие карьеры персонала
	9. Оценка и аттестация персонала
	10. Мотивация персонала
	10. Нормирование труда

Рисунок 2 - Основные элементы современной системы управления персоналом

На рисунке 2 представлены основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

Система, направленная на управление персоналом той или иной организации, – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики [26].

Также управление персоналом представляет собой систему методов, применение которых позволяет эффективно осуществлять это сложное направление деятельности в организации. В свою очередь, методы управления – это способы воздействия на персонал с целью повышения эффективности рабочих процессов, а значит, достижения стратегически важных целей организации. В настоящее время нет неких обязательных методов управления

персоналом, одинаково эффективно подходящих для любой компании, но можно сформировать общие рекомендации по применению известных методик.

Выделяют экономические, административно-правовые и социально-психологические методы [11].

В основе экономических методов лежат правильное использование экономических законов, хозяйственные расчеты и соответствующие способы воздействия на персонал. Рассмотрим наиболее популярные формы экономического воздействия на персонал - таблица 2.

Таблица 2 - Наиболее популярные формы экономического воздействия на персонал

Хозяйственный расчет	Оплата труда
Метод базируется на соизмерении затрат организации (производство продукта - объем продаж, выручка), полном возмещении производственных расходов за счет полученных доходов, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. В основе хозрасчета лежат экономические нормативы и подсчет фактических затрат на производство продукта. Метод является стимулирующим, поскольку позволяет совмещать интересы организации с интересами подразделений и работников. Хозяйственный расчет применяют самостоятельные (компании - производители собственного товара, услуги) и самоокупаемые (отсутствие дотаций, бюджетного финансирования) предприятия. Материальное стимулирование определяется путем установления уровня вознаграждения (зарплата, премии), компенсаций и льгот. Зарботная плата имеет основополагающее значение для работников, работодателей и государства в целом и такое управление ведет к развитию производства	Является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы, что обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, а также отражает объем и сложность труда. При этом дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий и др. Например, вознаграждение определяет особый вклад работника в конечный результат его труда в определенные сроки. Премия же связывает результаты труда каждого подразделения (работников) с прибылью. Материальная помощь выплачивается в виде компенсаций в чрезвычайных или экстремальных ситуациях (смерть сотрудника или его ближайшего родственника, несчастный случай, свадьба, рождение ребенка и т.п.). Материальные льготы и привилегии сотрудникам - это либо элементы вознаграждения, либо компенсации, предоставляемые в дополнение к личным формам оплаты труда

К числу экономических форм воздействия на персонал относятся акции, ценные бумаги, облигации, дивиденды, кредитные карты и пр. К слову, эффективность воздействия методов подобного характера зависит от таких факторов, как форма собственности организации, система материального вознаграждения, налоговая политика, рынок рабочей силы.

Психологические методы основываются на знании психологии человека и играют важную роль в работе с персоналом, поскольку направлены на конкретную личность того или иного сотрудника и, как правило, строго индивидуальны [8]. Приведем несколько их разновидностей в таблице 3.

Главной особенностью психологических методов является обращение к личности, интеллекту, чувствам для того, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач рабочего процесса предприятия.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию людей с конечным результатом их деятельности, обеспечить эффективные коммуникации и решить конфликты в коллективе.

Таблица 3 - Психологические методы управления персоналом

Психологическое планирование	Психологическое воздействие
Предполагает постановку целей развития, определение психологических нормативов и отслеживание достижения конечных результатов: - формирование команд; - выстраивание профессиональной карьеры работников на основе их психологического соответствия должности; - формирование личной мотивации людей исходя из философии предприятия; - снижение уровня конфликтов (скандалов, стрессов); - формирование корпоративной культуры	Необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей для координации их деятельности. Наиболее часто встречающиеся приемы: - внушение; - убеждение; - поощрение к подражанию; - вовлечение; - побуждение; - похвала; - осуждение; - принуждение; - требование; - командование; - намек; - просьба; - совет

К числу социологических методов управления относят социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями [32].

Административные методы воздействия на персонал основаны на власти, дисциплине и взысканиях и ориентированы на то, что работник осознает необходимость дисциплины труда, культуры трудовой деятельности. Отличаются строгим характером воздействия - любой административный акт подлежит обязательному исполнению.

Административные методы опираются на чувство долга, ответственности сотрудников и по характеру воздействия условно делятся на две группы.

Организационный характер воздействия:

- издание внутренних локальных актов, таких как коллективный договор, правила внутреннего трудового договора, должностная инструкция. Исполнение этих документов предписывается приказом руководителя и является обязательным;

- указание руководителя (как правило, в устной форме), направленное на урегулирование процессов;

- наставление - объяснение руководителем сотруднику целесообразности выполнения какой-либо задачи или методики ее выполнения [23].

Методы с распорядительным характером воздействия представлены в виде приказов и распоряжений.

Административные методы действуют в предприятиях различных форм собственности. Они обязательны, если, например, нарушение сроков исполнения того или иного документа может негативно сказаться на деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом коммерческой структуры - это многоступенчатый процесс, состоящий из многих элементов:

- формирования коллектива, команды;
- рационального распределения и эффективного использования сотрудников;
- правового регулирования трудовых отношений и обеспечения лояльности персонала к компании;

- обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- создания единых критериев оценки труда всех категорий персонала, объективной системы вознаграждений.

При этом важно не забывать, что управление персоналом осуществляется не только руководством компании, но и в первую очередь службой по управлению персоналом или кадровой службой. И качество применения различных методов управления персоналом во многом зависит от штатной численности этой службы. Коммерческие организации, придерживающиеся консервативной политики и следующие строгим правилам при управлении персоналом, не всегда способны гибко реагировать на быстрые изменения внешней среды и, как следствие, становятся неконкурентоспособными не только на современном рынке труда, но и по основной своей деятельности. Максимальная эффективность деятельности руководителей достигается только при постоянном применении и совершенствовании методов воздействия на персонал, в противном случае цели организации не будут достигнуты должным образом.

1.2 Набор персонала в системе управления персоналом

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой – рисунок 3. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения [6].

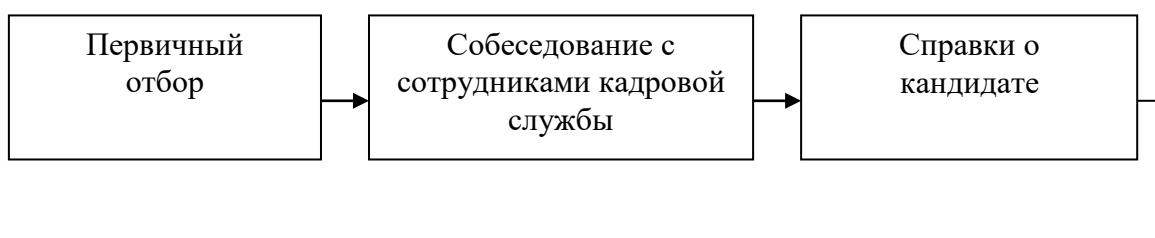




Рисунок 3 - Процесс набора персонала

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций [39].

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и

профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет [27].

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития [14].

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и

дружелюбие, Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы [24].

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией [33].

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об

организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и достаточно эффективным [9].

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько

приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним [35].

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми [31].

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации [3].

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

К наиболее современным методам набора персонала в настоящее время можно отнести: эффективный прямой поиск, поиск через Интернет (в частности через социальные сети), а также проведение высокоэффективного интервью.

Ресурсы Интернета. Эффективный прямой поиск, без обращения к специальным агентствам, отличается точным попаданием в четко поставленную цель. Но, практикуя такой поиск, необходимо использовать только самые новые технологии.

В истории развития Интернета сейчас выделяется новый этап. Главными действующими лицами Сети становятся не сайты, а сами пользователи, представляющие свои знания и открытые к сотрудничеству. Представленные технологии для подбора персонала обладают огромным потенциалом, который умело используют компании для поиска сотрудников, направляя нужный поток в своем направлении.

Современный метод поиска персонала с помощью ресурсов Интернета принято называть онлайн-рекрутментом. Источники информации делятся на три основных вида – таблица 4.

Таблица 4 - Источники информации при поиске персонала с помощью ресурсов Интернета

Источник	Характеристика
1. Специальные сайты по трудоустройству, созданные для быстрого поиска	Они выполняют свою главную задачу - дают работодателю и соискателю возможность встретиться. Однако тут есть и слабая сторона. Такой метод поиска работы практически не работает для специалистов самой низкой и самой высокой квалификаций (разнорабочие не ищут работу в Интернете). Топ-менеджмент же по различным причинам не использует этот метод. Еще один большой недостаток специализированных сайтов заключается в том, что они регистрируют только тех людей, которые в настоящий момент ищут работу. Такие сайты распределяют на сайты общей и узкой специализаций. Специализированный ресурс будет содержать информацию о вакансиях и соискателях только одной сферы бизнеса - финансисты, юристы, специалисты по персоналу и т.д.
2. Профессиональные форумы	Имеют одно неоспоримое преимущество - дают возможность сразу окунуться в профессиональную среду. Это дает возможность сразу выйти на нужного специалиста. Ресурсы, созданные по профессиональному признаку, являются и местом сбора экспертов и комментаторов. Особенности таких ресурсов в некой изолированности. Это практически закрытый от посторонних людей бизнес - работа в нефтегазовой, угольной, металлургической отраслях. И сотрудников здесь традиционно ищут по узкому списку. Но и любой специалист по подбору персонала может расширить сеть своих профессиональных контактов и заодно узнать о профессионалах нужного направления. Такие сайты обычно включают и форумы специалистов, и разделы по трудоустройству. Единственная проблема может возникнуть с большими затратами времени для выхода на специалиста необходимой квалификации и на поиск его контактов
3. Социальные сети	Их популярность для поиска персонала постоянно растет. По данным рекрутинговых агентств, там уже сейчас находят до 10 % соискателей, которых приглашают на собеседования. Но уже в ближайшей перспективе прогнозируется резкое увеличение количества поступления кандидатов из Сети

Например, российское подразделение корпорации Microsoft ищет себе новых сотрудников через социальные сети уже несколько лет. И активность компании в использовании этого метода постоянно растет, а специальные агентства используются для поисков персонала все реже. В офис Microsoft, подсчитали представители компании, приходят до 80 % всех сотрудников,

набранных через соцсети, через LinkedIn. LinkedIn предпочитают и в компании «МТС», пока в основном - для поиска персонала высшего звена [22].

Главная особенность поиска через социальные сети заключается в том, что эти ресурсы сразу дают возможность найти человека, заглянуть в его профиль, который при правильном заполнении будет выглядеть аналогом резюме. Тут же можно и обратиться к кандидату. Даже если он не позиционирует себя как соискатель.

Кроме того, во времена умелых самопрезентаций работодатель получит возможность и точнее определять компетентность кандидата. Например, путем проверки профессиональных связей по местам работы. В случае если количество связей с коллегами будут составлять десятки, а то и сотни, вероятность откровенного обмана в профиле резко сократится.

Конъюнктуру рынка быстро просчитали создатели специального приложения для FacebookPruffiFriends с коротко представленными вакансиями [10]. Они считают, что классический рекрутинг - это затратный и нерезультативный метод.

Кадровые агентства считают социальные сети полезным, но далеко не единственным источником формирования базы. Например, «Одноклассники» не могут восприниматься при поиске персонала всерьез, а могут только добавить дополнительной информации к портрету кандидата. Необходимо отметить, что в западных странах такие поиски дополнительной информации не приветствуются.

Много говорится о том, что работодатель имеет право изучать только те данные соискателя, которые непосредственно влияют на его специализацию и навыки.

Например, руководитель Федерального антидискриминационного ведомства (ADS) Германии считает, что давно пора запретить работодателям требовать от соискателей указания в резюме данных, не влияющих на квалификацию, не нужны в резюме и фотографии. То есть резюме должно быть полностью анонимным, как это делается во многих странах [15].

В настоящее время работодатели ФРГ в основной массе не готовы отказываться от традиционной формы найма. Однако по инициативе правительственных организаций стран Евросоюза несколько крупных компаний разработало методику работы по набору персонала с анонимными резюме. И даже начали принимать анонимные резюме, пока на места учеников на рабочие профессии.

Технологии поиска персонала идут в ногу со временем. И происходит это вслед за запросами кадрового рынка. Агентства предлагают свои техники поиска персонала: от стрессовых интервью и brainteaser-интервью, то есть тестирование кандидата на способности к аналитике. Предлагается даже определение соционического типа соискателя. С определением соционического типа кандидата все более-менее ясно - это нужно для понимания сильных и слабых сторон личности. Такая информация даст возможность поставить его на тот участок работы, где его особенности принесут самый выраженный эффект.

Brainteaser-интервью, которое многие называют «щекочущим мозг», заключается в том, что соискателям задают запутанный, хитрый вопрос или дают решить задачу на логическое мышление. Цель такого интервью тоже понятна. Это проверка на сообразительность и творческие способности претендента на вакансию креативщика, менеджера по рекламе, программиста.

А вот практика стрессовых интервью для многих считается спорной. И даже в некоторых случаях - недопустимой. Ее приверженцы из среды рекрутеров считают, что, задавая сложные, провокационные вопросы, работодатель меньше всего слушает ответы собеседника. Главное для него - увидеть реакцию человека в стрессовой для него ситуации.

Такое интервью может начаться с задержки самого собеседования. Это довольно распространенный вариант проведения интервью. Применяется для проверки кандидата на его заинтересованность в открытой вакансии. Но, с другой стороны, отказ соискателя от долгого ожидания здесь может быть объяснен не слабыми нервами, а привычкой ценить свое время [23]. Таким образом, умеющий организовать свои рабочие ресурсы уйдет, а нерасторопный

- останется и дождется. Стрессовые интервью не обходятся и без вопросов о личной жизни, видимых и мнимых недостатках соискателя. Тут довольно резонным может стать встречный вопрос рекрутеру: «Как такие личные сведения повлияют на исход интервью»? [7].

Как известно, любое действие рождает противодействие. И если манера беседы интервьюера покажется соискателю недопустимой, он заявит своему оппоненту, что не желаете продолжать общение. В результате компания может потерять потенциального профессионального гения с обостренным чувством собственного достоинства. И эффективность такого метода подбора сотрудника будет даже не нулевая, а отрицательная. А, значит, сведет на нет все достижения и практические наработки многих лет.

1.3 Адаптация в системе управления персоналом

Как показывает практика, часть отобранного для работы персонала покидают предприятие уже на испытательном сроке, так и не прижившись, еще одна часть - принимает решение покинуть рабочее место в течение первого года службы, оправдываясь тем, что не видит карьерных перспектив. Помочь сотрудникам приспособиться к новым условиям труда, коллективу, специфике деятельности, особенностям руководства – важнейшая задача для любой компании. Те предприятия, которые недооценивают роль отбора и адаптации персонала, всегда несут большие финансовые потери. И это не только издержки на поиски, отбор и обучение сотрудников, но и о потерях человеческих ресурсов и той прибыли, которую ушедшие работники могли бы принести.

Адаптация персонала – это, в первую очередь, задача компании. Только активный, умелый, подготовленный, знающий свое дело работник способен максимально результативно трудиться на благо предприятия [29].

Адаптация персонала на предприятии включает в себя:

- первичную адаптацию (приспособление молодых сотрудников без опыта работы);

- вторичную адаптацию (приспособление персонала с опытом профессиональной деятельности, то есть тех, кто меняет место службы или переходит на новую должность) [16].

Каждый новый работник вынужден быстро приспособиться к целому ряду условий. В зависимости от специфики сферы адаптации выделяют несколько ее видов – таблица 5.

От того, насколько быстро и эффективно человек приспособится к новым условиям деятельности, будет зависеть результативность его работы [30]. А также: психологическое здоровье и психофизиологическое состояние, атмосфера в коллективе, в котором он трудится, а значит, и функциональные характеристики всего предприятия – производительность, прибыль и возможности роста.

В целом, адаптация – эта важная и ответственная задача не только для них, но и для компании в целом.

Поддержка, профессиональное сопровождение, работа с недавно принятыми сотрудниками помогут избежать проблем в деятельности предприятия, сохранят стабильный рост и развитие компании [28].

Таблица 5 - Виды адаптации сотрудников

Вид адаптации	Характеристика
1. Корпоративная адаптация персонала	Позволяет новому сотруднику быстро познакомиться с деятельностью и структурой компании: миссия и цели, основные клиенты и конкуренты, состав руководства, подразделения и т.д.
2. Социальная адаптация персонала	Это – ответы на волнующие всех новичков вопросы: - Каков стиль общения в компании? - Есть ли неформальные группы? - Каковы взаимоотношения в коллективе? - У кого какие интересы? - Кто всегда поможет, а к кому лучше не обращаться и т.д.?

Продолжение таблицы 5

Вид адаптации	Характеристика
3. Организационная адаптация персонала	Поможет недавно устроившимся работникам быстро сориентироваться в следующих моментах: - Как организован рабочий день? - Сколько раз за смену можно выпить чая, кофе? - Где разрешается курить? - Где можно перекусить, и есть ли кухня для сотрудников и т.д.?
4. Профессиональная адаптация персонала	Подразумевает оперативное ознакомление с: - стандартами работы; - перспективами карьерного роста; - требованиями руководства; - системой стимулирования сотрудников (штрафы и премии) и др.
5. Техническая (технологическая) адаптация	Позволяет быстро освоиться с: - офисной техникой; - программным обеспечением; - базами компании; - техническими требованиями, инструкциями и т.д.
6. Психофизиологическая адаптация персонала	Дает возможность приспособиться к новым условиям труда: - интенсивности рабочего ритма; - уровню физических и психических нагрузок; - новому рабочему месту; - внешнему воздействию (освещению, шуму, температурному режиму и т.д.); - психологической атмосфере

Профессиональное сопровождение и помощь новым сотрудникам – задача специалистов – психологов бизнеса, консультантов, коучей, тренеров. Только грамотная работа с персоналом может дать ощутимые результаты [27].

Для качественной адаптации нового сотрудника на предприятии необходимо наличие следующих инструментов – рисунок 4.

Перечисленные инструменты адаптации нового сотрудника позволяют быстрее включить его в бизнес-процессы компании, а значит, и быстрее начать получать пользу от его работы, да и риск того, что он сделает что-то неправильно, снижается. Рассмотрим их подробно.

Рабочая инструкция. Самым простым инструментом адаптации нового сотрудника является рабочая инструкция, которая представляет собой сборник алгоритмов, соблюдение которых позволяет ему выполнять свои должностные обязанности на приемлемом уровне, не задавая лишних вопросов коллегам.

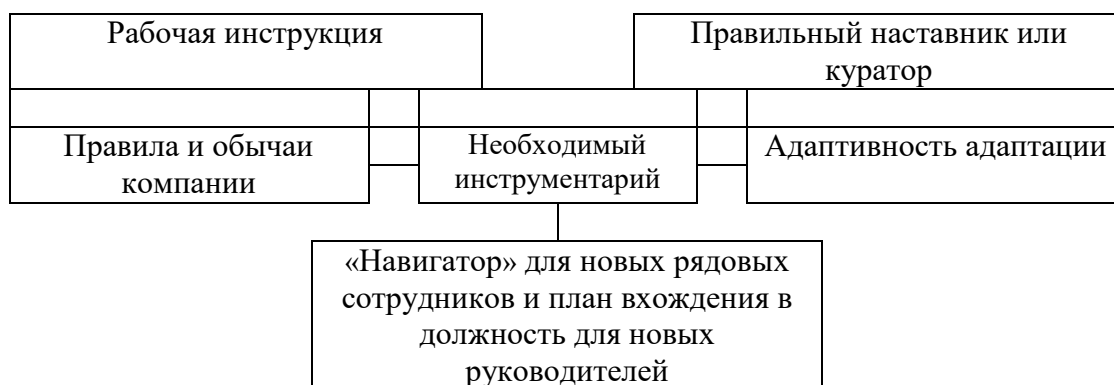


Рисунок 4 - Необходимый инструментарий для эффективной адаптации новых сотрудников предприятия

В идеале, рабочую инструкцию должен был написать предшественник - сотрудник, ранее занимавший эту должность, но, как правило, этого не происходит (причины: дополнительная работа для сотрудника, обида при уходе с данного места работы и т.д.) [37]. Поэтому руководству предприятия должно само позаботиться о том, чтобы рабочее место было оснащено рабочей инструкцией. При этом рабочая инструкция нужна работодателю не только в случае увольнения старого сотрудника. Любые отпуск, серьезная болезнь, другой форс-мажор у сотрудника могут привести к проблемам для предприятия, когда сотрудник, формально заменяющий отсутствующего, не сможет справиться с его работой [21].

Наставничество. Наставник - более опытный сотрудник, который работает на аналогичной должности в компании уже много времени, поэтому ему поручается обучение нового сотрудника основным моментам работы на данной должности в компании. К выбору наставника из коллектива следует относиться осторожно, так как именно этот сотрудник будет воспринят новичком за стандарт поведения в компании. Например, в одной компании очень хорошего специалиста по ремонту техники назначили наставником для новых сотрудников, но не учли его вольного отношения ко времени прихода на работу. Данному сотруднику руководство это прощало из-за его высокого профессионализма, но когда все его подопечные стали приходить на работу с

серьезными опозданиями и срочные ремонты из-за этого стали задерживаться, руководству пришлось вмешиваться. К сожалению, этим сотрудникам уже не помогла даже смена наставника на более дисциплинированного, и, чтобы вернуть ситуацию в норму, пришлось прибегать к штрафам [14].

Для должностей, где наставника выбрать невозможно, - например, большинства руководящих должностей - роль наставника выполняет куратор. Это обычно руководитель более высокого ранга, который становится ответственным за успешную адаптацию курируемого им руководителя в компании.

И кураторы, и наставники должны обладать следующими чертами, чтобы качественно справляться с возложенными на них обязанностями: желание быть наставником или куратором, наличие опыта работы, лояльность к предприятию, терпимость к ошибкам, спокойствие и тактичность, организованность [5].

Обычно наставников и кураторов дополнительно учат тому, как надо слушать собеседника, излагать материал, быть наблюдательным, а кроме этого, стимулируют: как материально - давая надбавку за дополнительную нагрузку, так и нематериально - давая статус наставника, возможно, позволяющий переходить на следующий уровень. Замечено, что при наличии наставника или куратора отвлечение ресурсов на обучение новичка оказывается меньше, нежели в ситуации, когда новый сотрудник сам задает вопросы всем окружающим. Так происходит из-за того, что они, не зная, насколько он уже в курсе бизнес-процессов, зачастую рассказывают ему одно и то же по несколько раз, сбивая его с толку различными интерпретациями. В некоторых компаниях наставников не выделяют, а обучение происходит по цепочке - предпоследний пришедший учит последнего, что никак нельзя считать эффективным.

План адаптации. Любая деятельность, осуществляемая по предварительному плану, обычно более продуктивна, нежели хаотические действия, направленные во все стороны. Не является исключением и адаптация

новых сотрудников. Кроме этого, при планировании появляется возможность оценить необходимые ресурсы для выполнения предстоящего плана действий.

Основным инструментом планирования адаптации является навигатор - документ, который позволяет отслеживать получение новым сотрудником всех необходимых ему знаний для полноценной работы на должности, которую он занимает [34]. Обычно навигатор состоит из пунктов, которые ему нужно изучить, фамилий и имен сотрудников, которые должны ему эти пункты объяснить, подписей этих сотрудников и новичка по факту успешного завершения обучения по каждому пункту, а также даты завершения этих объяснений. Также в навигатор часто добавляют строчку для получения обратной информации от новичков, чтобы понимать, как лучше изменить обучение тому или иному аспекту работы или сам процесс обучения, - разумеется, это имеет смысл, только когда на предприятии имеется постоянный поток сотрудников, принимаемых на определенную должность. В случае, когда новый сотрудник является руководителем, у которого нет фиксированного объема однотипных задач, необходимо использовать другой инструмент [2].

План вхождения в должность - документ, в котором определены порядок и даты освоения знаний и навыков новым руководителем. Обычно такой план разрабатывается для каждого нового руководителя отдельно. Часто это происходит с участием самого нового руководителя - таким образом, он сразу берет на себя ответственность за следование данному плану в дальнейшем, а руководство уже по этому плану может понять, насколько данный руководитель подойдет на эту должность.

Правила и ценности предприятия. Выше адаптация нового сотрудника была рассмотрена с точки зрения получения им необходимых знаний для выполнения своих должностных обязанностей. Но не менее, а может, даже более важным моментом его адаптации на предприятии является понимание и принятие им правил и обычаев предприятия, которые отличают его от других таких же [30]. Наиболее эффективно, когда они будут сформулированы и записаны в виде ценностей компании, которые можно будет просто дать

прочитать каждому новому сотруднику. При этом делать это необходимо также перед обучением остальным знаниям - в самом начале адаптации (для того, чтобы все последующее обучение ложилось уже на стратегическое видение компании и было понятно, почему важны те или иные действия, которые могли вообще отсутствовать на прошлом месте у нового сотрудника, хотя он работал на аналогичной должности в компании-конкуренте). Например, в компании руководство понимает, что грузчик часто является ее «лицом», по которому судят обо всей компании. Соответственно, при адаптации уделяют много внимания вопросам корректного взаимодействия с представителями клиента. Если на прошлой работе этого грузчика в таком ключе не воспринимали, то в данной компании при обучении ему будет непонятно, почему и зачем его столько учат, как общаться, - в результате качество обучения резко упадет [9].

Если же в компании сначала объяснили грузчику, что главная ценность для компании - это ее долгосрочные взаимоотношения с клиентами, что эти взаимоотношения состоят из разных аспектов и одним из важных является его личное общение с представителями клиентов, то обучение общению окажется полезным инструментом в адаптации этого грузчика в компании. Иногда, когда ценности компании являются ее конкурентным преимуществом на рынке труда или они очень специфичные, их сообщают еще до приема на работу, чтобы соискатель на вакансию сразу оценил, будет ли ему комфортно работать в компании с такими ценностями.

Кроме этого, адаптация должна содержать в себе и другие психологические инструменты. Как уже говорилось выше, адаптация помогает новому сотруднику более комфортно приспособиться к работе в компании. Поэтому первый день сотрудника в компании должен стать для него праздником: все ему рады, а иногда даже происходит небольшое «отмечание» - «прописка» сотрудника на новом месте. В последующие дни адаптации нового сотрудника очень помогает дружелюбное и приветливое отношение коллег и руководства.

Адаптация должна быть адаптивной. В идеале, адаптивным должен быть любой управленческий инструмент, но, безусловно, адаптивной должна быть адаптация новых сотрудников, чтобы прием каждого нового сотрудника и проведение его через систему адаптации делали более совершенным и сам процесс адаптации. А для этого надо на каждом этапе получать от нового сотрудника и ответственных за его обучение обратную связь - что получается, а что нет [20]. И если несколько человек «спотыкаются» на одном и том же месте, значит, надо что-то менять в системе адаптации: возможно, нужно исправить формулировки в рабочей инструкции, или изменить порядок следования пунктов в навигаторе, или подобрать другого наставника - в любом случае довольствоваться тем, что система адаптации в компании есть, нельзя. Следует все время ее совершенствовать и делать более эффективной для достижения конечной цели адаптации: комфортного вхождения в должность новых сотрудников, сокращения срока этого вхождения, снижения рисков того, что новый сотрудник сделает что-то не так [18].

Эффективная адаптация персонала позволяет: 1) быстро ввести новых сотрудников в курс дела; 2) оперативно предоставить им всю необходимую информацию; 3) сформировать кадровые резервы; 4) получить лояльных сотрудников; 5) ощутимо снизить текучесть кадров и связанные с этим издержки; 6) «растить» профессионалов; 7) получать стабильную прибыль [21].

Выводы по первой главе. 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.

Управление персоналом включает в себя: кадровый учет, разработку документации, адаптацию новичков, мотивацию, обучение и другие функции.

Набор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Адаптация персонала - означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды. Сотрудник ожидает от организации удовлетворения от: содержания, смысла и значимости работы; оригинальности и творческого характера работы; увлекательности и интенсивности работы; степени независимости, прав и властных отношений на работе; степени ответственности и риска; престижности работы и социального статуса; безопасности и комфортных условий работы; признания и поощрения хорошей работы, заработной платы и премий; социальной защищенности и других социальных благ; гарантий роста и развития; дисциплины и других нормативов взаимоотношения; конкретных лиц, работающих в организации. Организация ожидает от сотрудника проявления качеств: специалиста в определенной области, обладающего знаниями и квалификацией; члена организации, способствующего ее успешному функционированию и развитию; человека, обладающего определенными личностными и моральными признаками; члена организации, способного поддерживать хорошие отношения с коллегами, разделяющего ее ценности; работника, стремящегося к повышению квалификации и исполнительских свойств; сотрудника, преданного организации и готового отстаивать ее интересы; члена организации, способного занять определенное место и готового принять на себя соответствующие обязательства и ответственность; - сотрудника, следующего принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства. Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения предприятия становится одновременно ценностями и нормами поведения работника.

Далее, от рассмотрения теории перейдем к практическому рассмотрению действующих на предприятии систем отбора, адаптации и обучения персонала.

2. Анализ действующей системы найма и адаптации персонала в ООО «Газпром Трансгаз Томск»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Газпром трансгаз Томск» - 100-процентное дочернее предприятие ПАО «Газпром», работает в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В зонах производственной деятельности Общества эксплуатируется более 9 тыс. км магистральных нефте- и газопроводов (МГ). Ежегодный объем транспортируемого предприятием газа - более 19 млрд. куб.м.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 16 линейных производственных управлений (ЛПУ) МГ, 9 компрессорных станций (КС), 1 насосно-компрессорная станция (НКС), 31 газоперекачивающих агрегатов (ГПА), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Система менеджмента качества Общества соответствует требованиям стандартов СТО Газпром 9001-2012, ISO 9001:2008, ГОСТ ISO 9001-2011.

Обществом внедрены и сертифицированы система экологического менеджмента (ISO 14001:2004) и система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности (OHSAS 18001:2007). Коллектив предприятия насчитывает более 7 600 человек.

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов:

- «Нижевартровский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) – Парабель - Кузбасс»;
- «Северные районы Тюменской области (СРТО) - Омск»;
- «Омск - Новосибирск»;
- «Барнаул – Бийск - Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»;
- «Сахалин – Хабаровск - Владивосток»;
- «Береговой технологический комплекс (БТК) «Кириновское» - Головная компрессорная станция (ГКС) «Сахалин»;

- «Сахалин-2» (нефтегазопровод);
- «Установка комплексной подготовки газа-2(УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) - Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского»;
- «Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) - 45-й мкр. г. Братска».

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

ООО «Газпром трансгаз Томск» - 100-процентное дочернее предприятие ООО «Газпром», обеспечивающее поставки газа потребителям в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 15 линейных производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и 1 линейное производственное управление магистральных трубопроводов (ЛПУМТ).

Структура компании представлена на рисунке 5.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» внедрена и функционирует Интегрированная система менеджмента, включающая в себя:

- Систему менеджмента качества, соответствующую требованиям корпоративного стандарта СТО Газпром 9001-2012, международного стандарта ISO 9001:2008 и межгосударственного стандарта ГОСТ ИСО 9001-2011;
- Систему экологического менеджмента, соответствующую требованиям международного стандарта ISO 14001:2004 и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 14001-2007;
- Систему менеджмента охраны труда и промышленной безопасности на основе требований международного стандарта OHSAS 18001:2007 и национального стандарта ГОСТ Р 54934-2012/OHSAS 18001:2007.

Также ООО «Газпром трансгаз Томск» в полной мере выполняет требования внедренных и функционирующих на уровне ПАО «Газпром» Системы экологического менеджмента (ISO 14001:2004) и Единой системы

управления охраной труда и промышленной безопасностью (OHSAS 18001:2007).

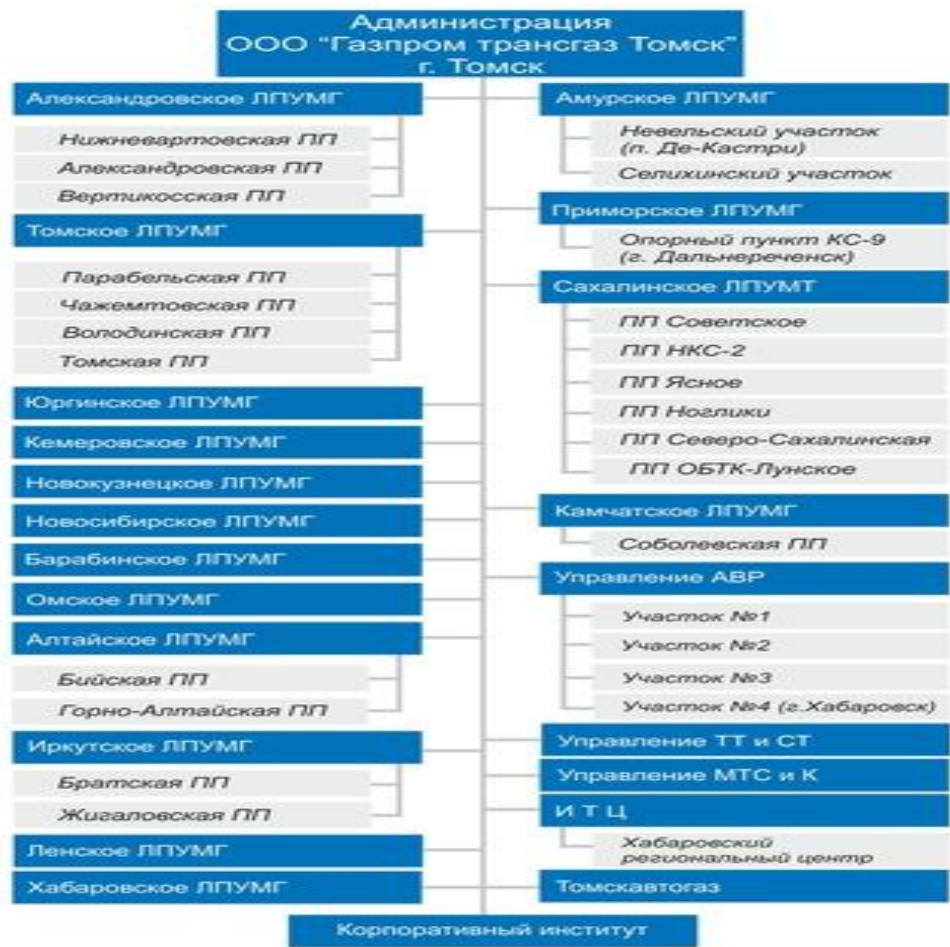
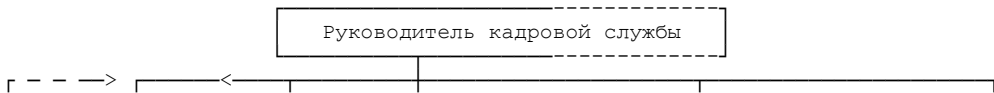


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

Структура кадровой службы предприятия представлена на рисунке 6. Далее проведем анализ состава, структуры и движения персонала.

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

Анализ персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики и численности – таблица 6, рисунок 7.



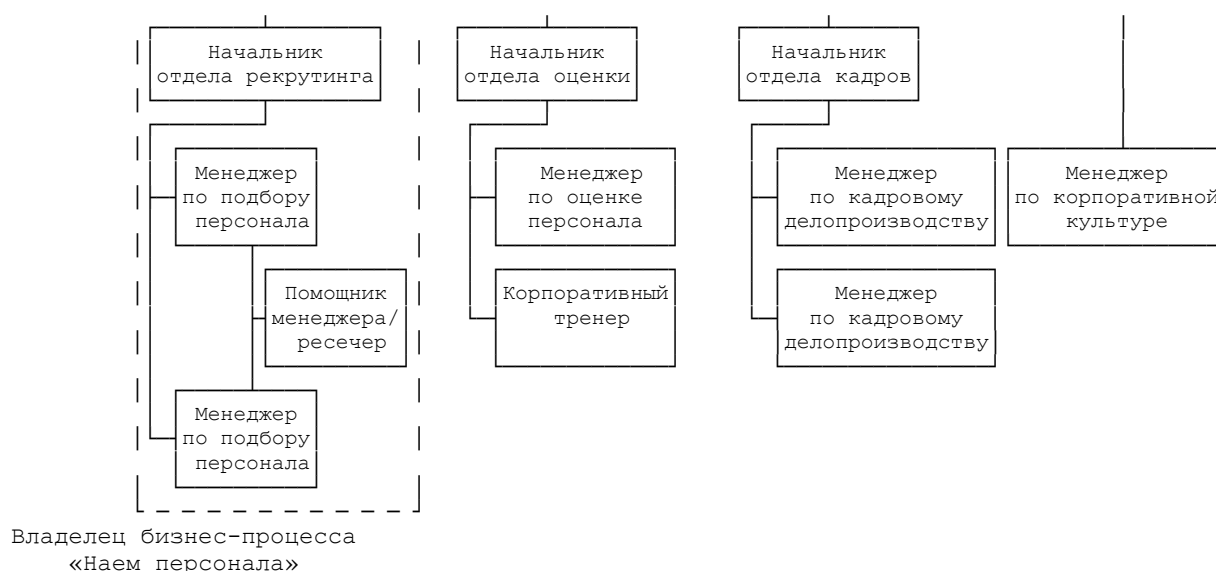


Рисунок 6 - Структура кадровой службы предприятия

По результатам расчетов видно, что численность персонала рассматриваемого предприятия постоянно увеличивается (с 7 104 до 7 638 чел.).

Таблица 6 - Динамика и структура персонала предприятия

Показатели	Численность, чел.					Удельный вес, %				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Администрация	48	54	56	62	58	0.68	0.74	0.75	0.83	0.76
ИТР	405	409	415	421	446	5.70	5.61	5.59	5.62	5.84
Рабочие	6651	6829	6954	7002	7134	93.62	93.65	93.66	93.55	93.40
Итого	7104	7292	7425	7485	7638	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие – 93,62 – 93,40 % на начало и конец периода соответственно. Также можно отметить, что структура персонала в рассматриваемом периоде практически не изменялась (колебания удельных весов в общей структуре по каждой категории персонала невелико).

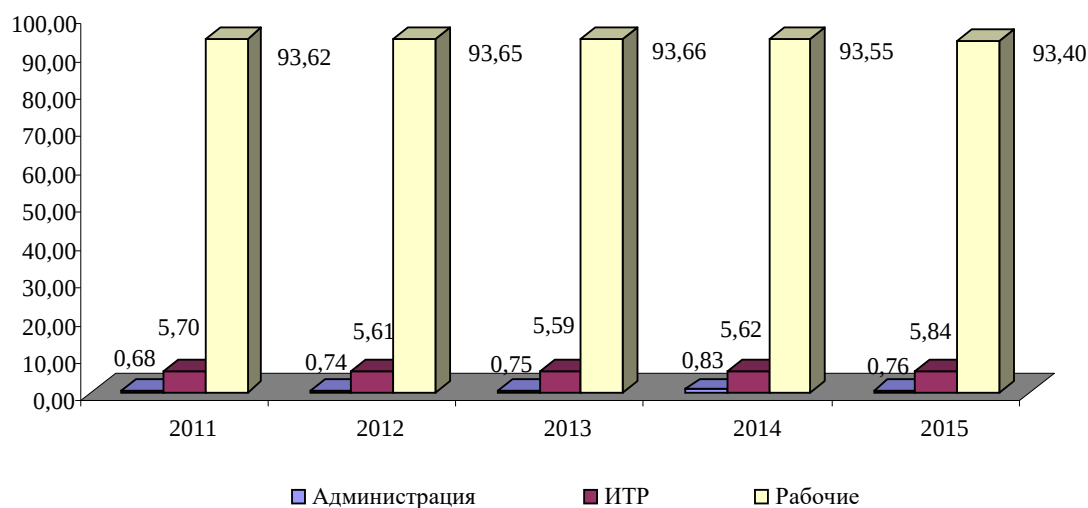


Рисунок 7 - Структура персонала предприятия

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту – таблица 7, рисунок 8.

Таблица 7 - Возрастная структура персонала предприятия

Возраст	2011	2012	2013	2014	2015
18 - 19 лет	43	56	48	51	50
20 - 24 года	654	791	802	798	781
25 - 29 лет	1054	1003	1017	1080	1055
30 - 33 года	661	768	854	847	842
34 - 40 лет	1300	1280	1267	1259	1267
41 - 45 лет	998	1009	1079	1043	1012
46 - 50 лет	981	1002	1015	1007	1026
51 - 55 лет	748	712	652	719	865
56 - 59 лет	587	597	615	607	661
60 лет и более	78	74	76	74	79

По результатам расчетов видно, что большая часть коллектива предприятия находится в возрасте 25 – 50 лет. При этом наибольшие доли занимают сотрудники в возрасте 25 – 29 лет, а также 34 – 40 лет.

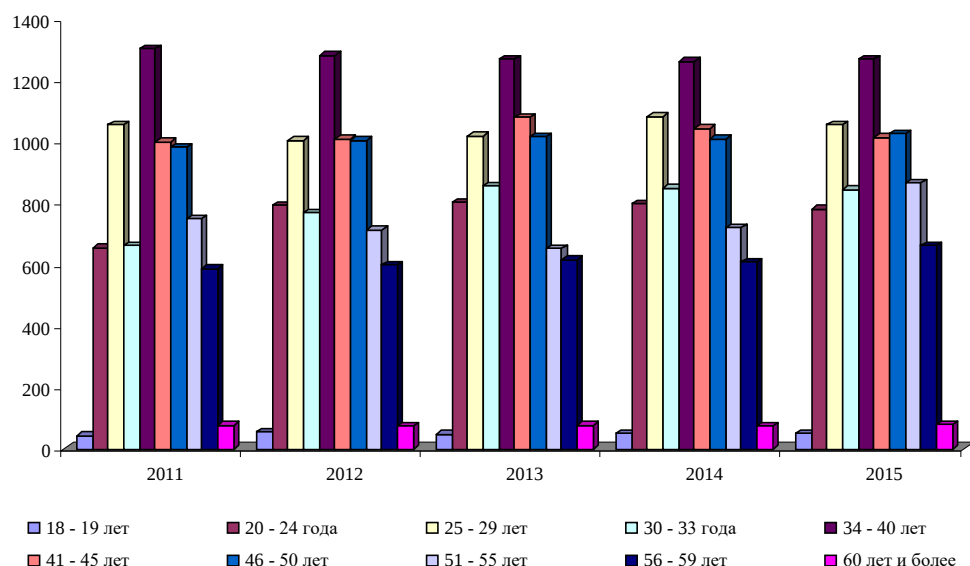


Рисунок 8 - Структура персонала предприятия по возрасту

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования – таблица 8, рисунок 9.

Таблица 8 - Структура персонала по образованию

Показатели	Численность, чел.					Удельный вес, %				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Высшее	1569	1684	1768	1899	2004	22.09	23.09	23.81	25.37	26.24
Среднее специальное	2084	2566	3001	3512	3891	29.34	35.19	40.42	46.92	50.94
Среднее начальное	3451	3042	2656	2074	1743	48.58	41.72	35.77	27.71	22.82
Итого	7104	7292	7425	7485	7638	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

По данным таблицы 8 видно, что большую половину персонала предприятия составляют лица с высшим профессиональным и средним специальным образованием. При этом также велика доля лиц со средним начальным образованием. Положительным является тот факт, что к концу рассматриваемого периода снижается доля малообразованных сотрудников и расчет доля сотрудников с высшим или средним специальным образованием.

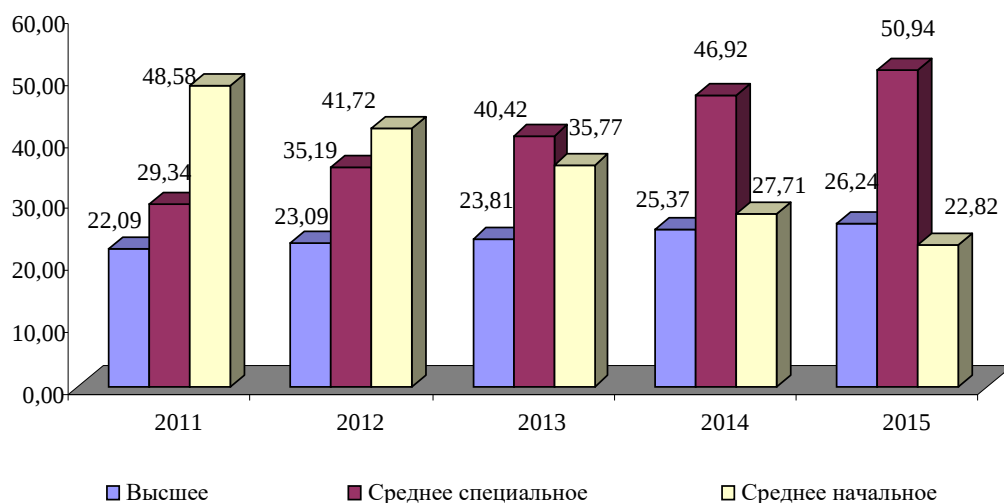


Рисунок 9 - Структура персонала предприятия по уровню образования

Далее проанализируем структуру персонала по полу – таблица 9, рисунок 10.

Таблица 9 - Структура персонала по полу

Показатели	Численность, чел.					Удельный вес, %				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Мужчины	6097	6296	6410	6484	7638	85.82	86.34	86.33	86.63	88.42
Женщины	1007	996	1015	1001	1000	14.18	13.66	13.67	13.37	11.58
Итого	7104	7292	7425	7485	8638	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

По данным таблицы 9 видно, что большая часть коллектива – мужчины. Доля женщин в общей численности персонала в рассматриваемом периоде невелика, и составляет от 11,58 до 14,18 %. Высокая доля мужчин в структуре персонала объясняется сферой деятельности и спецификой работы предприятия.

Также в рамках проводимого анализа рассмотрим структуру персонала по стажу работы – таблица 10, рисунок 11.

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде высока доля лиц, имеющих стаж работы до 1 года (низкоквалифицированные работы), а также доля сотрудников, имеющих стаж работы 3 – 5 лет и 10 – 20 лет.

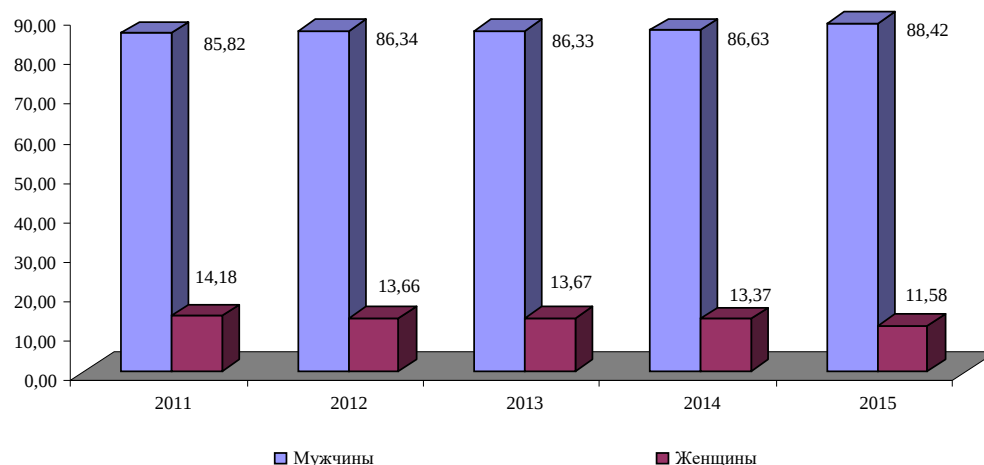


Рисунок 10 - Структура персонала предприятия по полу

Изменение удельных весов работников, имеющих тот или иной стаж работы по годам рассматриваемого периода связано с:

- 1) набором новых сотрудников в том или ином году;
- 2) переходом части персонала по окончании года в следующую категорию (по стажу работы).

Таблица 10 - Структура персонала по стажу работы

Продолжительность работы / год	2011	2012	2013	2014	2015
До 1 года	1028	1161	1074	1102	1116
От 1 до 3 лет	994	1276	1385	1298	1991
От 3 до 5 лет	1002	999	1011	958	979
От 5 до 10 лет	951	912	934	999	925
От 10 до 15 лет	1168	1468	1105	1170	1112
От 15 до 20 лет	1269	795	1206	1252	789
От 20 до 25 лет	509	478	500	498	513
От 25 до 30 лет	158	162	174	170	181
30 лет и более	25	41	36	38	32

В заключение анализа проведем расчет показателей движения персонала – таблица 11, рисунок 12.

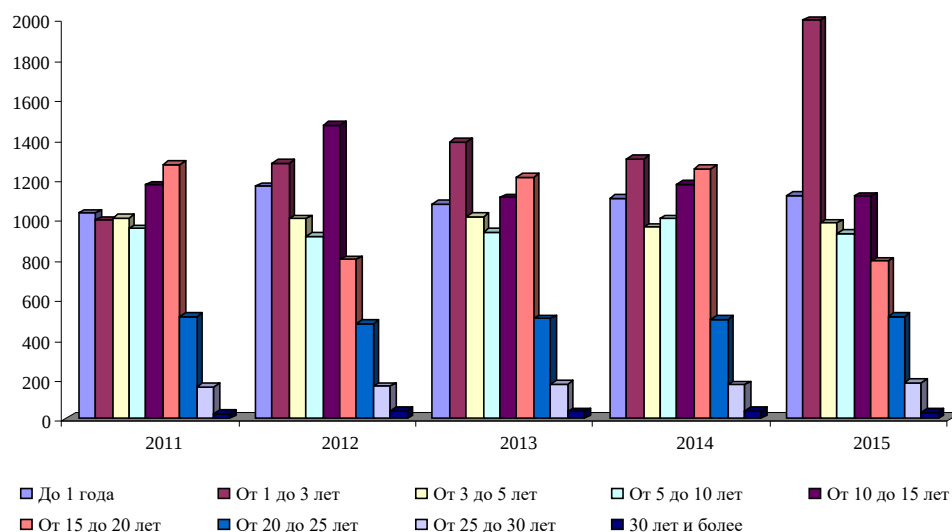


Рисунок 11 - Структура персонала предприятия по стажу работы

По результатам расчетов видно, что в рассматриваемом периоде предприятие имеет невысокие показатели по обороту, выбытию и текучести кадров.

Таблица 11 - Показатели движения персонала предприятия

Показатель / год	2011	2012	2013	2014	2015
Численность на начало года	6994	7104	7292	7425	7485
Принято	158	204	225	200	194
Уволено	48	16	92	140	41
Численность на конец года	7104	7292	7425	7485	7638
Среднесписочная численность персонала	7049	7198	7359	7455	7562
Уволено по инициативе администрации	12	9	16	14	20
Коэффициент оборота по приему, %	2.24	2.83	3.06	2.68	2.57
Коэффициент оборота по выбытию, %	0.68	0.22	1.25	1.88	0.54
Коэффициент текучести, %	0.17	0.13	0.22	0.19	0.26

Это связано с такими факторами, как:

- высокая оплата труда;
- престижность работы в компании;
- наличием социального пакета и программ.

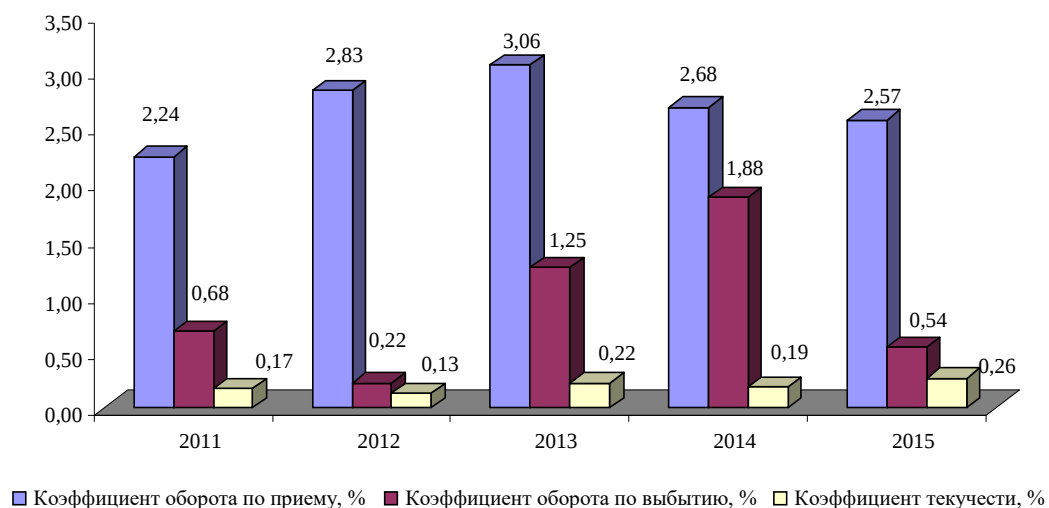


Рисунок 12 - Динамика показателей движения персонала предприятия

В целом, по результатам проведенного анализа персонала компании можно сделать следующие выводы:

1) за рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала - с 7 104 до 7 638 чел.; общий прирост за пять лет составил 534 человека;

2) наибольший удельный вес в структуре персонала в течение всего периода занимают рабочие – 93,62 – 93,40 % на начало и конец периода соответственно;

3) большая часть коллектива компании находится в возрасте 25 – 50 лет. При этом наибольшие доли занимают сотрудники в возрасте 25 – 29 лет, а также 34 – 40 лет;

4) большую половину персонала предприятия составляют лица с высшим профессиональным и средним специальным образованием;

5) большая часть коллектива – мужчины. Доля женщин в общей численности персонала в рассматриваемом периоде невелика, и составляет от 11,58 до 14,18 %;

6) в рассматриваемом периоде предприятие имеет невысокие показатели по обороту, выбытию и текучести кадров, что связано с такими факторами, как:

высокая оплата труда; престижность работы в компании; наличием социального пакета и программ.

Далее перейдем к рассмотрению действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала.

2.3 Анализ действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала

2.3.1 Действующая на предприятии система найма персонала

В ООО «Газпром трансгаз Томск» для офисных служащих действующая система набора персонала такая же, как и во многих крупных компаниях.

При этом система набора персонала для основной рабочей среды предприятия (работа во вредных и опасных условиях труда) имеет свои особенности.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 146 «Оплата труда в особых условиях») указывает: «Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, производится в повышенном размере».

ТК РФ дает понятия «вредный производственный фактор» (производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию) и «опасный производственный фактор» (производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме).

Руководство Р 2.2.2006-05 «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда», утв. Роспотребнадзором 29.07.2005, уточняет перечень вредных и опасных факторов – Приложение А.

Вахтовый метод - особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания (ст. 297 ТК РФ).

Вахтовый метод применяется при значительном удалении места работы от места постоянного проживания работников или места нахождения работодателя в целях сокращения сроков строительства, ремонта или реконструкции объектов производственного, социального и иного назначения в необжитых, отдаленных районах или районах с особыми природными условиями, а также в целях осуществления иной производственной деятельности.

Работники, привлекаемые к работам вахтовым методом, в период нахождения на объекте производства работ проживают в специально создаваемых работодателем вахтовых поселках, представляющих собой комплекс зданий и сооружений, предназначенных для обеспечения жизнедеятельности указанных работников во время выполнения ими работ и междусменного отдыха, либо в приспособленных для этих целей и оплачиваемых за счет работодателя общежитиях, иных жилых помещениях.

Рассмотрим порядок найма и критерии отбора вахтового персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Вахтовый персонал привлекают к работе посредством так называемой внутрирегиональной вахты (когда сотрудники привлекаются к работе из близлежащих регионов) или межрегиональной (персонал приезжает на работу из удаленных регионов, при этом расстояние, которое преодолевают работники, значительно). Сейчас на многих нефтегазовых месторождениях одной и другой категорий работников примерно поровну (с тенденцией увеличения числа приезжих из отдаленных регионов). На первый взгляд, найти работника на освободившуюся вакансию не так сложно. Кадровая служба предприятия размещают на специализированных сайтах объявления о вакансии, обрабатывают заявки. Однако традиционное собеседование приходится проводить уже по прибытии кандидата к месту вахтования. Специалисты кадровой службы ООО «Газпром трансгаз Томск» могут рассказать много историй насчет того, какими разными бывают представления о кандидате, составленные по итогам рассмотрения его анкеты, и что «остается» после

очной встречи. При этом вахтовая организация труда усложняет процесс найма, поскольку отправлять кандидата, не прошедшего собеседование, домой бывает весьма затратно.

С целью сведения подобных ситуаций к минимуму кадровая служба предприятия разработала специальные опросные листы, которые используют для дополнительного тестирования кандидата (так называемого удаленного собеседования). Для этого в ООО «Газпром трансгаз Томск» разработаны специальные схемы структурированного интервью, позволяющие работнику кадровой службы еще до приезда в базовый город работодателя кандидата (г. Томск) опросить его. К разработанным схемам предложены и формализованные системы оценки содержания ответов, которые позволяют давать интегрированную балльную оценку итогов беседы с кандидатом. Учитывая то обстоятельство, что, как правило, кандидатов на вакансию бывает несколько, у кадровиков ООО «Газпром трансгаз Томск» есть возможность выбора по четким, проверенным критериям.

Безусловно, удаленный опрос, проведенный с использованием самой совершенной структурированной анкеты, не заменит живого собеседования, однако вероятность ошибки существенно снижается.

Другим критерием отбора персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» является состояние здоровья кандидатов. Отбор организуется в соответствии с Приказом Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 № 302н «Об утверждении Перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), и Порядка проведения обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжелых работах и на работах с вредными и (или) опасными условиями труда».

Пункт 4.1 регламентирует состояние здоровья персонала, занятого на «работах в нефтяной и газовой промышленности, выполняемых в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, пустынных, других

отдаленных и недостаточно обжитых районах, а также при морском бурении». Этот документ содержит достаточно обширный перечень противопоказаний для работ в перечисленных особых условиях труда.

Как показывает практика, получение допуска к работам по медицинским показаниям в местах проживания работников межрегиональной вахты нередко является результатом установления неформальных взаимоотношений гражданина и лечебного учреждения (медицинские справки часто просто покупаются). Это обстоятельство создает массу проблем для ООО «Газпром трансгаз Томск» как для работодателя, а именно то, что у таких работников в первую очередь развиваются неотложные состояния, требующие вмешательства медиков. Например, есть случаи наступления внезапной смерти, наступавшей у работников со скрытыми сердечно-сосудистыми заболеваниями. Также в тяжелых условиях труда существенно ухудшается состояние здоровья у лиц с хронической патологией желудочно-кишечного тракта, бронхолегочной системы и прочее. Поэтому предварительные (при приеме на работу) и периодические медицинские осмотры ООО «Газпром трансгаз Томск» работодатель старается проводить своими силами (путем заключения договора на оказание услуг с лечебными учреждениями г. Томска).

Кроме того, в ООО «Газпром трансгаз Томск» применяется опыт западных нефтегазодобывающих компаний. Определение пригодности к работе по медицинским показаниям (fitness-to-work) относится к процессу обеспечения безопасного выполнения работником трудовых функций с исключением неприемлемого риска для себя, компании (имущества) и третьих лиц. То есть предполагается значительно более высокий уровень личной ответственности работника за поддержание своего здоровья. Анализ этой процедуры в западных компаниях позволяет сделать ряд выводов, касающихся специфики оценки здоровья работника:

- процедуру определения пригодности выполняют частнопрактикующие врачи, аккредитованные в конкретной нефтегазодобывающей компании; тем

самым гарантируется качество проведения процедуры медицинского обследования;

- к работе на шельфе допускается значительно более широкий круг лиц, имеющих диагнозы; в частности, лица, страдающие наркоманией и алкоголизмом (в случае доказанного периода стойкой ремиссии в течение полугода), лица с кардиостимуляторами (при условии учета характеристик токов промышленной частоты на платформе, не нарушающих функционирование водителя ритма), лица, страдающие значительным числом хронических заболеваний (при учете поддержания приемлемого функционального состояния, в том числе за счет приема лекарственных препаратов) и др.;

- при определении пригодности по медицинским показаниям учитывается характер работы на платформе; в частности, работники, привлекаемые к работам в составе аварийных бригад, ликвидирующих последствия аварий, должны иметь существенно более высокие показатели здоровья, прежде всего по состоянию органа зрения и сердечно-сосудистой системы;

- в процедуре определения пригодности широко применяются нагрузочные пробы, в частности степ-тест.

Степ-тест - испытание для определения уровня физической работоспособности. Среди степ-тестов наиболее распространен Гарвардский степ-тест - оценка физической работоспособности и уровня физической подготовки человека по реакции его сердечно-сосудистой системы на физическую нагрузку. Заключается в подъеме на ступеньку высотой 35 - 50 см в течение 2 - 5 мин. (в зависимости от возраста) в темпе 30 подъемов в 1 мин. под метроном. Оценка производится по индексу Гарвардского степ-теста (ИГСТ), который вычисляется по специальным таблицам на основе времени работы и частоты сердечных сокращений за первые 30 сек. на 2-, 3-, 4-й мин. восстановления.

Применяемая процедура, с одной стороны, позволяет работать значительно более широкому кругу лиц, при этом предполагая более высокий уровень личной ответственности за безопасность.

О том, как проверить физическую работоспособность работника с помощью степ-теста, подробно рассказано в Приложении А к работе.

Еще одной процедурой, применяемой при наборе персонала, является психологическое тестирование. Руководители подразделений ООО «Газпром трансгаз Томск», работающих на Севере, единодушно поддерживают осуществление дополнительного обследования, направленного на минимизацию риска попадания на работу лиц, не обладающих достаточной нервно-психической устойчивостью, коммуникативными качествами, исполнительностью и дисциплинированностью. Но здесь для ООО «Газпром трансгаз Томск» есть определенная проблема легитимности данного вида обследования, которая не является юридически безупречной. Дело в том, что психологическое тестирование, успешно применяемое и положительно себя зарекомендовавшее, например, в силовых структурах, может там проводиться на законных основаниях, ибо их деятельность регулируется соответствующими законодательными актами. Но обычный работник (даже если он трудится в особых условиях) не может быть подвергнут дополнительному испытанию при приеме на работу, поскольку это есть прямое нарушение ст. 3 ТК РФ («Запрещение дискриминации в сфере труда»).

Использование дополнительных требований к кандидату на вакансию объясняется в ООО «Газпром трансгаз Томск» следующим абзацем данной статьи ТК РФ: «Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите». Кроме того, в ООО «Газпром трансгаз Томск» опираются на Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О

применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» (ред. от 28.09.2010): «Под деловыми качествами работника следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств (например, наличие определенной профессии, специальности, квалификации), личностных качеств работника (например, состояние здоровья, наличие определенного уровня образования, опыт работы по данной специальности, в данной отрасли).

Кроме того, работодатель вправе предъявить лицу, претендующему на вакантную должность или работу, и иные требования, обязательные для заключения трудового договора в силу прямого предписания федерального закона либо которые необходимы в дополнение к типовым или типичным профессионально-квалификационным требованиям в силу специфики той или иной работы (например, владение одним или несколькими иностранными языками, способность работать на компьютере)». То есть без специального решения федерального органа исполнительной власти применение психологического тестирования при найме на работу является не вполне законным, хотя и весьма полезным.

В ряде случаев тестирование проводится факультативно, на основе информированного согласия. При этом кандидату никогда не сообщается о том, что он не принят на работу, так как не прошел психологическое тестирование. Таким образом, труд в особых условиях, характерный для значительного числа работников ООО «Газпром трансгаз Томск», имеет ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий и т.д. Специфика порядка найма персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

2.3.2 Действующая на предприятии система адаптации персонала

Поскольку численность персонала рассматриваемого предприятия высокая, действующая система адаптации персонала происходит, в основном, в составе команд. Это объясняется многими причинами, основными из которых являются сохранение ресурсов, а также экономия рабочего времени за счет уменьшения аппарата наставников.

Адаптация работника в составе команды имеет ряд особенностей. В ходе адаптационных процедур его необходимо рассматривать как отдельную личность. В то же время его нельзя отрывать от команды, так как адаптационные процедуры, действующие на работника в составе команды, имеют только присущие им в этот период свойства. Без рассмотрения команды как единого целого они не проявляются. К тому же только в составе команды адаптация работника основывается на их совместном общении, обоюдной оценке результатов деятельности и нормальной конкуренции между собой. Действующая система адаптации в рассматриваемом предприятии учитывает эти положения и строится на их основе.

Прибывших работников на предприятии адаптируют в составе единой команды, собранной для прямого заполнения вакантных мест (рисунок 13), или в составе более малых команд, сформированных в целях перспективного распределения по рабочим местам - рисунок 14. Во втором случае малые команды различаются по полу, возрасту, образованию, уровню квалификации, опыту работы по специальности, социальному статусу, физиологическим характеристикам, состоянию здоровья работников и т.д.

Каждый из предложенных способов имеет свои достоинства и недостатки.

Адаптация в составе единой команды позволяет:

- добиться простоты в управлении;
- создать атмосферу соревнования между работниками, сплоченности и товарищества;

- обеспечить действенную коммуникацию в общении среди участников команды;
- достичь существенной экономии производственных ресурсов, выделенных для адаптации новичков;
- ограничить состав должностных лиц, выделенных для руководства и обеспечения адаптации;
- обеспечить компактность параметров и простоту в создания единых адаптационных процедур.

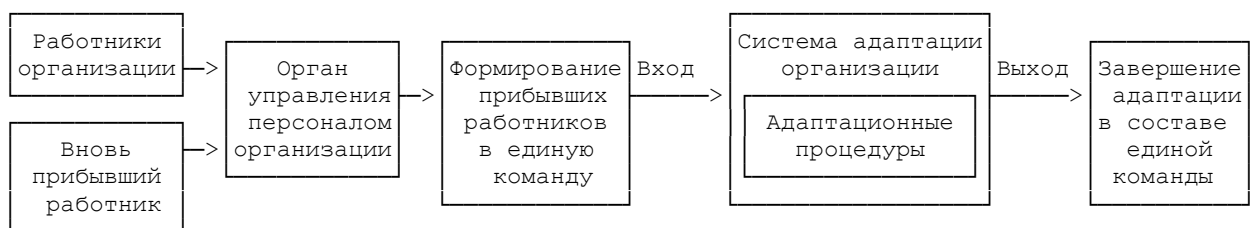


Рисунок 13 - Адаптация работников в составе единой команды

Основным недостатком этого вида команд является возможность возникновения трудностей и противоречий, связанных с социальными различиями среди работников.

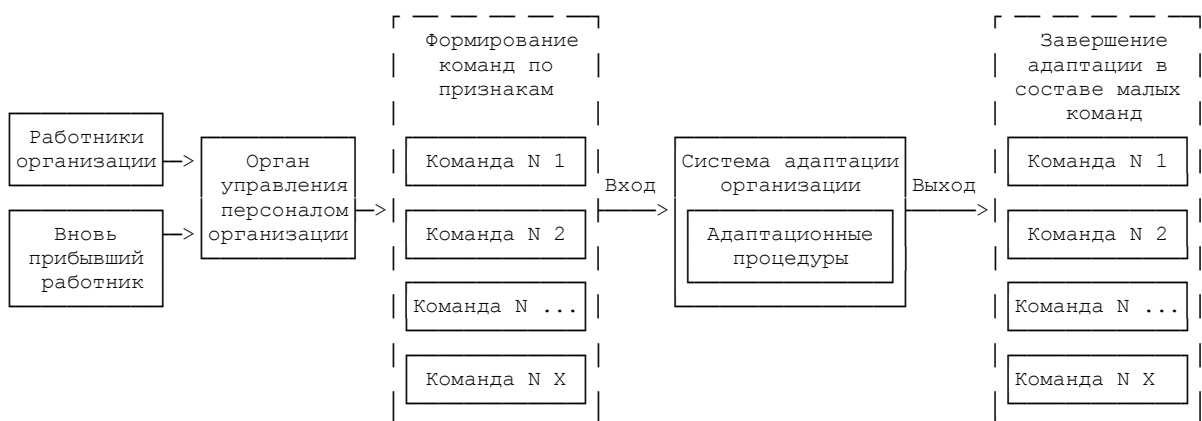


Рисунок 14 - Адаптация работников в составе команд, сформированных по признаку

Команды, построенные на основе одного из признаков (возраст, опыт работы, социальное положение и т.д.), также имеют ряд преимуществ.

Они способствуют:

- реализации возможности существенного повышения эффективности и качества адаптации при взаимодействии организации с малыми группами;
- отсутствию противоречий и трудностей, связанных с социальным различием работников внутри малых команд;
- созданию атмосферы соревнования как внутри команды, так и между ними.

Недостатки:

- необходимость привлечения значительного количества руководящего и обслуживающего адаптацию персонала;
- трудность в выделении и распределении производственной базы;
- возможность появления команд с минимальным количеством работников, не оправдывающих стоимость выделенных для их адаптации ресурсов;
- возникновение трудностей в коммуникации между командами;
- загруженность информационных линий и программ, обеспечивающих адаптационный процесс;
- невозможность создания единых адаптационных траекторий и возникновение в связи с этим сложности в управлении адаптацией.

Рассмотрим управляющие элементы системы адаптации ООО «Газпром трансгаз Томск».

Менеджеры по персоналу формируют команды до вступления работников в адаптацию. При этом процесс формирования команд подчиняется целям предприятия, которые, в свою очередь, призваны удовлетворять потребности прибывшего работника. Менеджеры по кадрам используют тесты, формализуют определенные признаки работников, основываясь на документах и информации, полученной при найме, объединяют признаки, анализируют их и рекомендуют состав команды. На основании собранной информации и

решения руководителя органа управления персоналом предприятия производится формирование команды. Фактически команда, сформированная таким образом, способна адаптироваться, однако свойства, которые она проявит при этом, могут не оправдать ожиданий лиц, ее сформировавших.

Это объясняется тем, что работник, проходя адаптацию, подвергается воздействию коллектива. В своем сознании он создает модель взаимоотношений с коллегами, существенно отличающуюся от той, которую он представлял до прихода в ООО «Газпром трансгаз Томск». Ответственность за достижение результатов, дух состязательности, создание атмосферы дружелюбия, товарищества, проявление новых компетенций и признание общих ценностей - все это, по мнению руководства предприятия, приведет к открытию у работника новых качеств. В определенных случаях такая атмосфера может привести не только к смене позиций среди работников, перевоплотив отстающих в передовиков и наоборот, но и к рождению новых лидеров. В этой ситуации возникает необходимость в управлении адаптацией, что позволяет избежать возникновения противоречий среди работников, смягчить нравственные отклонения и, в конечном счете, нормализовать атмосферу внутри команды, сделав ее более спокойной и комфортной. И самое главное, посредством управления ООО «Газпром трансгаз Томск» формирует у работников оптимальную командную адаптационную траекторию, оставляющую ему право на минимум автономии в жестком организационном регламенте адаптации.

Для ООО «Газпром трансгаз Томск» необходимость управления адаптацией заключается еще и в том, что предприятие стремится к максимальным результатам функционирования ее работников. Достижению максимума должна способствовать и система адаптации. Но всякая система адаптации спроектирована и построена в условиях отсутствия точной и постоянно обновляющейся информации об окружающей адаптацию среде - производственной базе ООО «Газпром трансгаз Томск». Поэтому она строится на основе усредненных параметров среды в целях адаптации такого же

среднего работника. В этом случае любое отклонение среды от средних параметров приведет к неоптимальному функционированию адаптационной системы в целом.

Поэтому в ООО «Газпром трансгаз Томск» считают, что необходимо вводить элементы управления адаптацией, позволяющие поддерживать ее эффективность независимо от состояния среды. Иными словами, команды работников должны адаптироваться с максимальной напряженностью и успехом в любой точке жизненного цикла предприятия.

Адаптация, позволяющая сформировать рациональные команды адаптантов, схематично представлена на рисунок 15 (Приложение Б к работе).

Как уже отмечалось, менеджеры по персоналу ООО «Газпром трансгаз Томск» формируют единую команду прибывших работников. Они выявляют признаки работников и приводят их в удобный для обработки вид. После формирования и наблюдения за командой выделяются характерные признаки, проявляющиеся работниками в ее составе. Основу воздействий составляют тестовые задания, которые выдаются команде для решения. На основе результатов выполнения заданий состав команды может претерпеть изменения в виде разделения на малочисленные группы, укрупнения или остаться в прежнем составе.

Основным элементом системы управления адаптацией в ООО «Газпром трансгаз Томск» является блок управления. В основе блока лежит информационно-вычислительная система на базе ПК. Он обеспечивает выполнение следующих функций:

1. Прием, селекция, ранжирование поступающей информации.
2. Приведение информации к удобному для обработки цифровому виду.
3. Обработка и анализ первичной информации о работниках.
4. Накопление и хранение детерминированной цифровой информации.
5. Распознавание новой информации после преодоления первого адаптационного этапа и выработка критериев соответствия.
6. Выбор и рациональная компоновка тестовых заданий.

7. Управление подачей заданий в систему адаптации.
8. Прием и анализ откликов в виде решения контрольных заданий работниками.
9. Обработка результатов контроля.
10. Обеспечение функционирования библиотеки эталонов.
11. Группировка признаков и поиск областей соответствия с эталонами.
12. Расчет диапазона расхождения и отсев элементов.
13. Координация информационной достаточности для формирования групп.
14. Сопровождение группировки признаков в область соответствия.
15. Сортировка оставшихся элементов и выбор способа формирования групп.

Структура блока управления адаптацией в ООО «Газпром трансгаз Томск» представлена на рисунок 16.

Блок управления имеет один входной (1) и три выходных (2, 3, 4) канала. Информация о работниках поступает через входной канал в блок приема, хранения и обработки информации. После предварительного ранжирования информации по важности происходит ее распознавание. Процесс распознавания информации заключается в сравнении информации с эталонной и ее селекции на основе выделенных признаков. После преобразования информации в цифровые значения она поступает для дальнейшей обработки в элементы анализа и накопления. Основной задачей этих составляющих является пополнение библиотеки эталонов. Прибывшие в организацию работники проявляют определенные навыки, умения, знания, личностные качества и черты характера. Поэтому библиотека эталонов постоянно пополняется.

Обработка первичной информации происходит в целях подготовки данных для работы блока определения состава команд. Вспомогательным блоком обработки служит блок управления заданиями.

Блок управления заданиями выполняет функции генератора контрольных задач и тестов. Основное его предназначения заключается в своевременной подаче в систему адаптации контрольных пакетов заданий с заданным уровнем сложности.

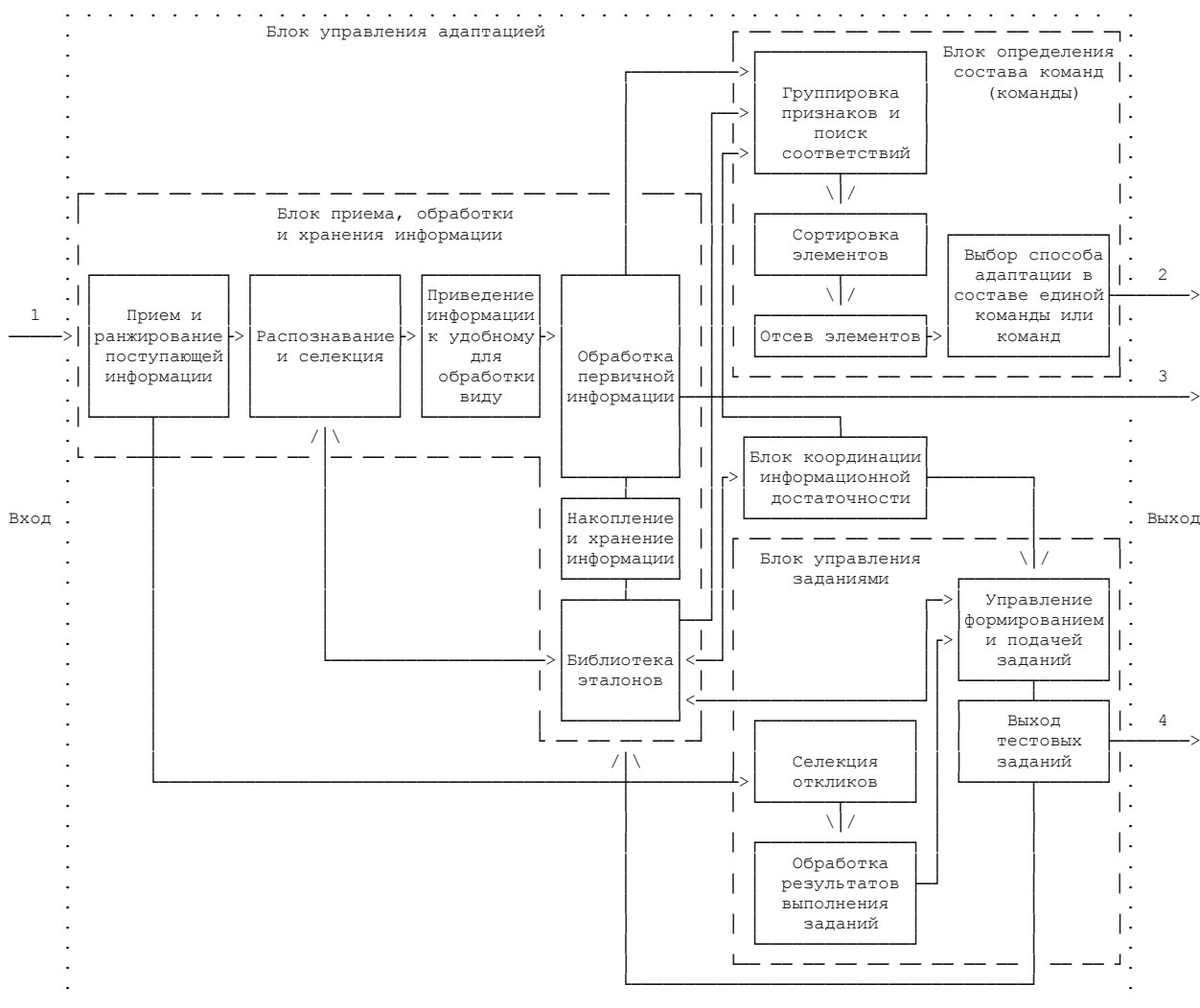


Рисунок 16 - Структура блока управления адаптацией предприятия

Основным потребителем обработанной информации является блок определения состава команд. В нем происходят группировка признаков и поиск соответствия оперативной информации о работниках, эталонным показателям. Эти процедуры осуществляются с целью определения текущего состояния адаптанта и выработки решений для коррекции его действий. Основной блока является элемент группировки признаков и поиска соответствий.

Результаты решения работниками проверочных заданий объединяются элементами блока в наиболее выраженные области по признаку большинства. Они признаются как выражающие состояние работников в заданный период времени. В библиотеке эталонов хранится информация о значениях, которые работники должны достичь, выполняя задания. Эти значения представляют собой область эталонов. Основной функцией блока является перемещение группировок признаков в область эталонов с заданной степенью точности (или с заданной величиной площади покрытия области эталонов).

Задачу перемещения выполняет блок координации информационной достаточности, который не только управляет генератором заданий, подающего дополнительные задания в целях выявления признаков рабочих, но и задает степень сложности и интенсивность выходящих заданий.

Блок управления адаптацией работает постоянно и на всем протяжении адаптации корректирует деятельность адаптируемых работников в целях достижения наилучших результатов.

Блок управления имеет входные и выходные каналы (рисунок 16). Входной канал блока (№ 1) предназначен для подачи начальной информации, подлежащей обработке, в блок. Выходной канал № 2 является основным и реализует функцию выдачи типа, структуры и состава команд. Выходной канал № 3 является общедоступным и предназначен для информационного обеспечения различных категорий пользователей. Выходной канал № 4 осуществляет выдачу заданий в систему адаптации для нужд иных потребителей и имеет специализированную направленность.

В целом блок управления адаптацией в составе информационно-вычислительной системы на базе ПК призван оказать информационную поддержку органу управления персоналом организации на протяжении всего периода адаптации работника. Специализированной программой блока является процедура формирования рационального состава команд работников, поступивших в систему адаптации ООО «Газпром трансгаз Томск».

В ходе выявления признаков блок управления адаптацией выдает различные характеристики работников, как по результатам контрольных заданий, так и по чертам характера, проявленным работниками как индивидуумами. Эти результаты можно использовать для усиления соревнования и конкуренции между адаптируемыми работниками, что принесет существенную выгоду организации, а также позволит сократить время адаптационного процесса.

Сервисная часть прикладной программы блока управления адаптацией должна обеспечивать надежные оценки расхождения группировки признаков от эталонов областей, интересующих пользователя, и наглядное представление результатов на экране монитора в интерактивной версии программы.

Выводы по второй главе. Рассматриваемое предприятие имеет высокую численность персонала – более 7 600 чел. Основной работник предприятия – рабочий, мужчина с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа работников ООО «Газпром трансгаз Томск» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии. Специфика порядка найма персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

Действующие на предприятии процедуры управления адаптацией для формирования команд позволяет ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- упорядочить процедуру оптимального формирования типа и состава команд;
- представить адаптационный процесс как комплекс взаимосвязанных организационных, технических и информационных мероприятий;

- алгоритмизировать процессы адаптации и выявить информационные потоки в целях управления ими;
- осуществить управление адаптацией работников, прибывших в составе команд, используя информационно-вычислительные программы.

Основное преимущество блока управления адаптацией работников в составе команд заключается в обеспечении сопровождения работников в соответствии с их адаптационными потребностями. Подсистемы блока не зависят от состояния производства, легко поддаются компьютеризации и управляются администратором. Множество входной и выходной информации четко определено и регулируется соответствующими руководителями.

Информационная система позволяет видеть срез организационной структуры подразделения адаптации управления человеческими ресурсами с информационными данными по каждому индивидууму. Это свойство способствует повышению исполнительской дисциплины работников, обеспечивает прозрачность структуры и последовательность протекания процессов, происходящих в ней. В целом, действующие на предприятии системы набора и адаптации персонала можно считать эффективными. Однако имеются и некоторые проблемы. О том, каким образом можно усовершенствовать действующую на предприятии систему набора и адаптации персонала речь пойдет в следующей главе работы.

3. Совершенствование системы найма и адаптации персонала предприятия

3.1 Мероприятия по совершенствованию действующей системы найма персонала

Возрастающая востребованность систематизации бизнес-процессов для рассматриваемого предприятия обусловлена, прежде всего, основной целью их построения - стремлением усовершенствовать бизнес, увеличить его производительность и эффективность, желанием обеспечить его рентабельность и доходность.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» организационная структура построена на описании функционала должности, регулирующего обязанности и частично определяющего ответственность занимающего ее сотрудника. Как правило, наполнение функционала - это простое перечисление основных обязанностей, не разграниченных хотя бы на функциональные области. В идеале же функционал должен содержать обязанности, структуру функций, схему включенности должности в общие процессы предприятия, границы ответственности и критерии эффективности работы.

Но на текущий момент стандартов в отношении функционала должности на рассматриваемом предприятии не существует, и каждое подразделение предприятия вкладывает в него свой смысл и свое наполнение исходя из собственных представлений и задач. В такой ситуации «процессов как есть» можно выделить и положительные, и отрицательные стороны – таблица 12.

Как видно из данных таблицы 12, отрицательных моментов больше, чем положительных. В связи с этим можно предложить структурировать процесс найма персонала, и, тем самым, решить часть проблем предприятия в данной сфере.

Таблица 12 - Положительные и отрицательные стороны действующей на предприятии системы найма

Положительные стороны	Отрицательные стороны
- все сотрудники знают, что они должны делать, какую работу выполнять; - при наличии более подробных функционалов сотрудники имеют представление о границах собственной ответственности и критериях оценки своей работы	- каждый сотрудник стремится отвечать лишь за «свою» работу, не вникая в нюансы общих целей. Работники руководствуются принципом: «главное - соблюсти свои интересы, выполнить свои планы и задачи»; - существенно затруднен обмен информацией между сотрудниками смежных подразделений; слабо развиты горизонтальные связи, взаимодействие сотрудников налажено плохо, решения принимаются долго. Много построено на отношениях, сложившихся между сотрудниками, усложнен процесс принятия управленческих решений, сроки выполнения работ, реализации проектов увеличиваются, переносятся, поскольку этап координации и сбора информации для принятия решений требует существенных временных затрат; - отсутствие единообразных стандартов и правил структурирования и передачи информации, что приводит к ее искажению. В процессе перемещения по иерархической цепочке она обрастает субъективными оценками. На итоговый результат может повлиять эмоциональный настрой сотрудников, их отношение к содержанию информации и другим сотрудникам, участвующим в ее подготовке

Как уже отмечалось, в целом все HR-процессы на рассматриваемом предприятии можно условно подразделить на несколько ключевых: 1) поиск и отбор персонала; 2) адаптация персонала; 3) оценка персонала; 4) развитие персонала и управление карьерой; 5) обучение персонала; 6) мотивация: оплата труда и социальные гарантии, стимулирование; 7) кадровый учет.

Если же говорить о цикле работы сотрудника предприятия, то все HR-процессы можно объединить в три функциональных модуля: «Наем» - «Развитие» - «Увольнение».

В рамках такой классификации система HR-процессов превращается в систему бизнес-процессов и может выглядеть так, как показано на рисунке 17.

Предлагаемая к реализации система HR-процессов в целом и процесса найма персонала в частности позволит:

1. Определить неэффективные способы и методы работы, снижающие качество общего результата.

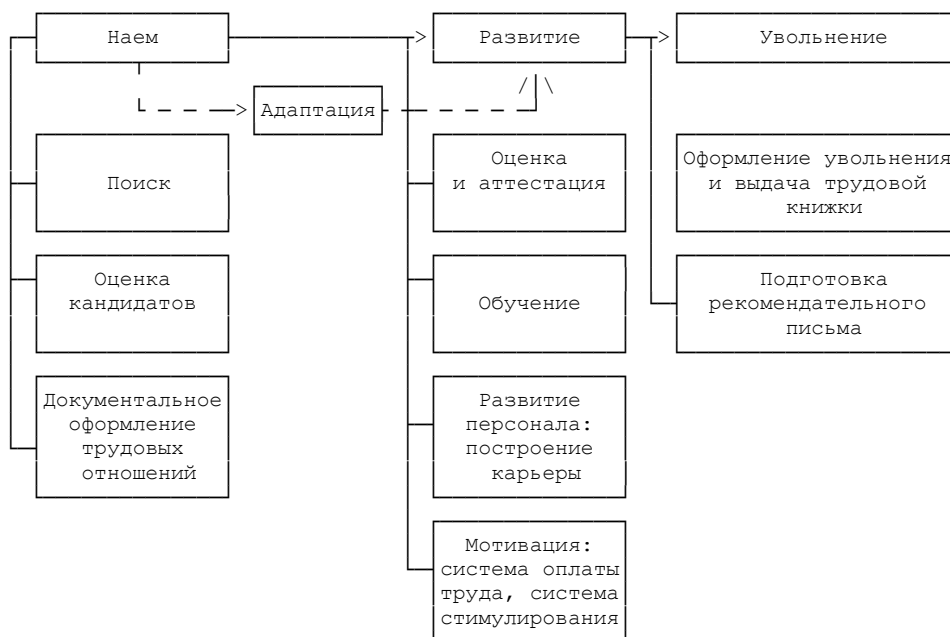


Рисунок 17 - Предлагаемая схема HR-процессов

2. Сформировать качественные показатели эффективного процесса и, внедрив их, увеличить его эффективность в целом.

3. Выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

4. Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников - и распределить функциональные задачи правильно, скорректировав зоны ответственности.

5. Сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие реализовывать процесс в необходимые сроки, получить результат требуемого качества.

6. Выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение вручную.

Структура кадровой службы предприятия представлена на рисунке 6 (параграф 2.1). Владелец бизнес-процесса «Наем персонала» в данном случае

является отдел подбора персонала (отдел рекрутинга)¹. Тогда весь процесс привлечения новых сотрудников на предприятии условно можно разделить на два функциональных блока: поиск кандидатов и оценка кандидатов.

На I этапе необходимо определить структуру функций и операций для одной из частей процесса найма персонала - поиска кандидатов – таблица 13. Вход – это информация, преобразуемая с целью получения результата, некая точка инициации процесса. Выход - результат бизнес-процесса.

Таблица 13 - Структура функций и операций бизнес-процесса «Поиск кандидатов»

№ п/п	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)	Информационный поток (документы)	Выход	
Функция «Поиск кандидата»								
1	Получение заявки	Заявка на подбор персонала	Любое подразделение предприятия	Начальник отдела рекрутинга	Заявка принята к рассмотрению в качестве предварительной заявки	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу для оценки
2	Оценка заявки	Заявка на подбор специалиста	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала	1. Оценка реальной потребности. 2. Оценка требований, оценка возможностей рынка		1. Заявка на подбор персонала. 2. Мониторинг рынка труда	Заявка принята в работу либо отклонена
3	Согласование заявки с внутренним клиентом	Заявка и мониторинг рынка труда	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала, отвечающий за заявку	Согласование с внутренним клиентом содержания заявки: требования, условия, сроки	4 рабочих часа	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу либо отправлена на доработку менеджеру по подбору персонала
4	Формирование плана по подбору персонала	Заявка на подбор персонала	Директор по персоналу	Начальник отдела рекрутинга	Согласование плана с директором по персоналу: сроки, ответственные	Зависит от внутренних регламентов	План по подбору персонала на период	Утвержденный План по подбору персонала
5	Оценка финансовых ресурсов	План по подбору на период	Директор по персоналу	Начальник отдела рекрутинга	Анализ доступного бюджета для размещения анонса и для использования платных ресурсов для поиска персонала	4 рабочих часа	Бюджет на подбор персонала	Согласованный бюджет на период по статье расходов «Поиск персонала»
6	Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на подбор персонала, бюджет на поиск персонала	Начальник отдела рекрутинга	Менеджер по подбору персонала	Выбор основных способов поиска	---	1. Перечень возможных путей поиска кандидатов, сроки поиска. 2. Бюджет	Согласованный план поиска со сроками
7	Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	Начальник отдела рекрутинга	Менеджер по подбору персонала	Анализ данных работающего персонала, выбор возможных кандидатов из внутреннего резерва предприятия	4 – 8 рабочих часов (зависит от размера организации, формы имеющейся информации и ее объема)	1. Заявка на подбор персонала. 2. Электронная база сотрудников. 3. Профиль должности	Наличие реальных кандидатов - переход к этапу оценки. Отсутствие реальных кандидатов – формирование анонса вакансии

¹ Владелец процесса - подразделение или сотрудник, выполняющий работу по данному процессу, пользующийся результатами процесса, контролирующий процесс в целом. Клиент процесса - сотрудник предприятия (внутренний клиент) либо контрагент предприятия (внешний клиент), пользующийся результатом процесса. Исполнители/участники процесса - сотрудники, выполняющие определенные действия в рамках процесса. Исполнители могут быть внутренними (сотрудники предприятия) и внешними (сотрудники консалтинговых компаний, рекрутинговых агентств, агентств по размещению рекламы в СМИ, аудиторы и т.д.).

Продолжение таблицы 13

№ п/п	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
8	Формирование анонса вакансии	Заявка на подбор персонала	Менеджер по подбору персонала	Ресечер ²	Написание текста вакансии, привлекающего целевую аудиторию кандидатов	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала. 2. Аналогичные анонсы	Анонс вакансии
9	Размещение анонса	Анонс вакансии	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Размещение анонса в электронных и печатных СМИ	2 – 4 рабочих часа	1. Анонс вакансии. 2. Список СМИ	Резюме кандидатов
10	Инициативный поиск кандидатов	Заявка на подбор персонала	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Поиск кандидатов по внутренним базам предприятия и внешним источникам	Зависит от сложности вакансии и сроков, указанных в плане по подбору персонала	1. Электронная база кандидатов. 2. Внешние базы кандидатов	Резюме кандидатов
11	Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Анализ полученных резюме, отбор резюме по ключевым критериям соответствия заявке	Определяется согласно плану по подбору персонала	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме	База резюме
12	Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика проведения интервью	База резюме	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Выбор кандидатов для проведения интервью	8 рабочих часов	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме. 4. Отчет по результатам поиска кандидатов	Список кандидатов

Все указанные в таблицы 13 сроки приведены в качестве примера. В каждом конкретном случае сроки соответствуют корпоративным требованиям. Профиль должности – это стандарт должности, содержащий требования к опыту, профессиональным навыкам и знаниям сотрудников, их личностным особенностям, позволяющим выполнять работу с требуемым качеством и в заданные сроки.

На II этапе необходимо определить функциональную структуру процесса «Поиск кандидатов». Графически она представлена на рисунке 18.

На III этапе выстраиваем бизнес-процесс с учетом:

- функций;
- персонала, участвующего в бизнес-процессе и ответственного за те или иные процессы и процедуры;
- документации, сопровождающей их выполнение – рисунок 19 (Приложение В к работе).

² Ресечер - исследователь (от англ. research - исследование; изучение; изыскание). В российской HR-практике ресечер - это помощник/ассистент менеджера по подбору персонала, специалист, занимающийся изучением рынка кандидатов, выполняющий функции поиска кандидатов, анализа резюме, проведения первичных телефонных переговоров и выбора даты и времени интервью.

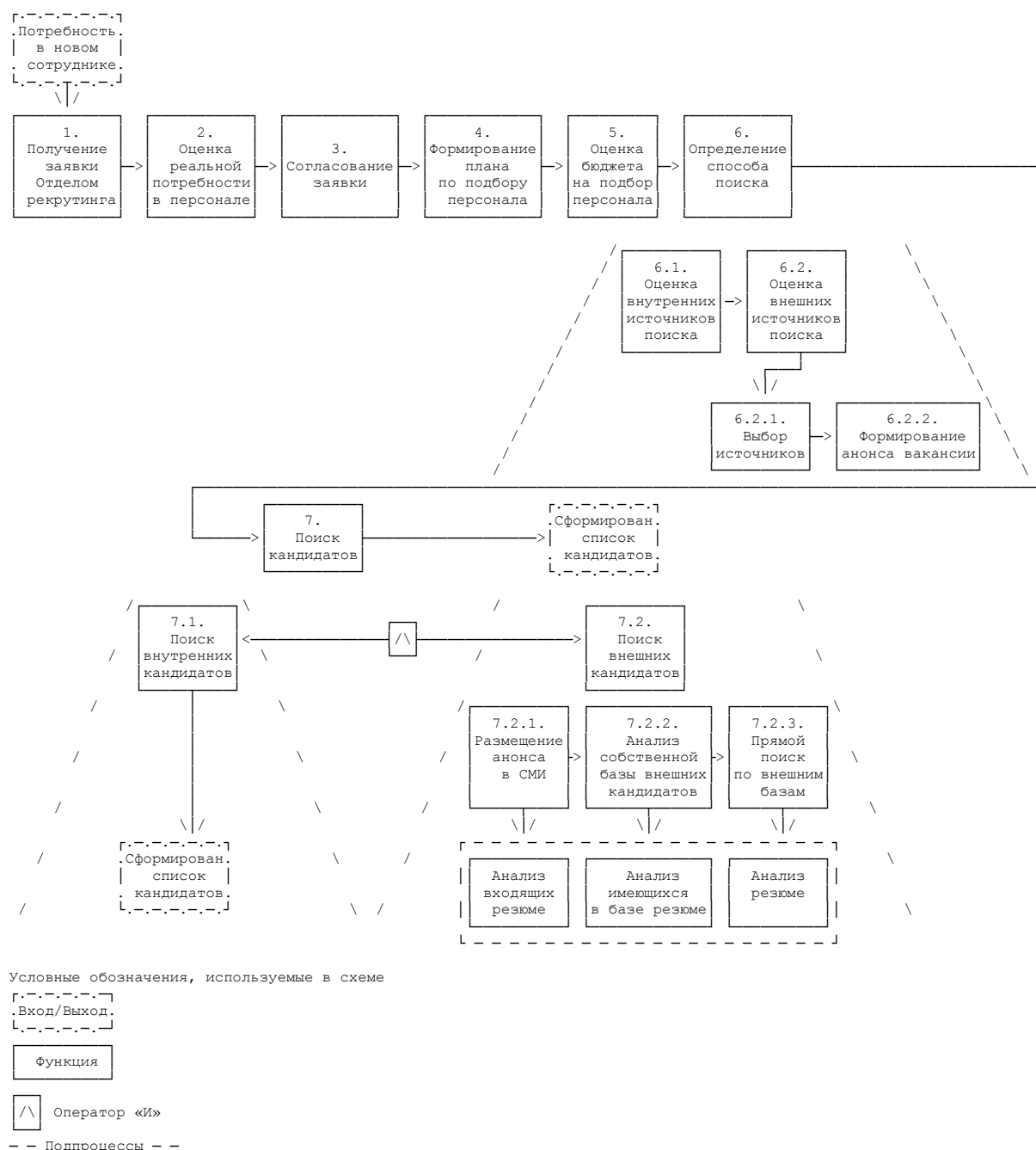


Рисунок 18 - Функциональная структура процесса «Поиск кандидатов»

Составив общую схему процесса «Поиск кандидатов», необходимо определить и стандартизировать перечень обязательных документов, требующихся для выполнения всех процедур. Тогда в структуру документооборота должны войти следующие документы: 1) положение о подборе персонала; 2) заявка на подбор персонала; 3) форма мониторинга рынка труда; 4) бюджет на подбор персонала; 5) план по подбору персонала; 6)

правила ведения электронной базы кандидатов; 7) требования к анонсу вакансий; 8) профиль должности; 9) отчеты по результатам работы.

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса.

Еще одной важной деталью является расстановка точек промежуточного контроля и определение форм отчетности, поскольку любой процесс требует контроля не только фактически полученного результата. Контролируя промежуточные этапы выполнения задач, кадровая служба предприятия получает возможность внести своевременные корректировки и таким образом сформировать будущий результат, максимально соответствующий поставленным целям и задачам.

Для того чтобы полностью описать бизнес-процесс «Наем персонала», необходимо проделать аналогичную работу и для второй его части - процесса «Оценка кандидатов» на открытые вакансии, результатом (выходом) которого будет непосредственный выбор наилучшего кандидата.

Для того чтобы начать систематизацию процесса «Оценка кандидата», являющегося структурной частью бизнес-процесса «Наем персонала», необходимо создать его фундамент. Основная задача - увеличить эффективность процесса оценки, а это значит, что при найме наилучшего кандидата работник кадровой службы предприятия сможет убежденно сказать о нем как о «специалисте своего дела - человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности - «главный бухгалтер/начальник отдела маркетинга/главный инженер» и сказать, что это «наш человек» - «человек компании», соответствующий/созвучный ее ценностям, культуре и традициям.

Для того, чтобы оценивать, необходимо иметь определенный стандарт должности, включающий:

- 1) непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;

2) профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;

3) личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;

4) шкалу оценки, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;

5) стандарт системы оценки кандидатов, как-то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для оценки личностных качеств и свойств.

Соответственно, начинать необходимо с оценки должности.

Все перечисленные стандарты необходимо отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам, и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям. Именно профиль должности является основой не только процесса оценки кандидатов, но и всего HR-цикла в целом. Таким образом, профиль должности - это тот стандарт, опираясь на который необходимо выстраивать систему оценки кандидатов.

Основой профиля является функционал должности, поскольку именно он определяет, какие обязанности необходимо выполнять работнику на своем рабочем месте. Поскольку на сегодняшний момент не существует никаких унифицированных стандартов ни для функционалов, ни для профилей должности, ООО «Газпром трансгаз Томск» необходимо самостоятельно выбирать свой формат этих документов, удобный для использования.

Можно предложить следующую структуру функционала должности – рисунок 20.

Создание подробного описания функциональных задач, то профиля должности должно строиться на четких и конкретных параметрах, соответствующих данному функционалу и отражающих специфику должности.

1. Общие положения - название должности и подразделения
2. Включенность должности в ключевые бизнес-процессы
3. Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями предприятия
4. Ключевые задачи и функциональные обязанности
5. Требования к знаниям и навыкам
6. Рабочая документация
7. Права и ответственность
8. Критерии эффективности и формы оценки деятельности (KPI должности)

Рисунок 20 - Предлагаемая структура функционала должности, необходимая для бизнес-процесса «Оценка кандидата»

Дополнительным преимуществом такого функционала является то, что принимая его за основу, можно создавать должностные инструкции (не заимствуя их из сети Интернет или у другого предприятия), которые точно будут соответствовать рабочим реалиям. При этом не возникнет проблем с адаптацией данной инструкции для того или иного подразделения предприятия.

Обязательным условием оценки должности является участие в этом процессе непосредственных руководителей подразделений, в чьем подчинении находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих работникам кадровой службы предприятия разобраться в профессиональной специфике и методах оценки специальных знаний кандидатов.

В результате, если структурирование начато правильно (с оценки должности), то далее можно приступать к систематизации самого процесса

оценки кандидатов, поскольку понятен стандарт, которому соискатели должны соответствовать.

Так же как и при систематизации бизнес-процесса «Поиск кандидата», в начале построения бизнес-процесса «Оценка персонала» необходимо определить, кто является его владельцем - это кадровый отдел предприятия (рисунок 6). При этом нельзя сказать, что в данном случае только отдел рекрутинга владеет этим процессом.

В данном случае права на процесс имеют на два подразделения кадровой службы (в зависимости от степени готовности информации по той или иной должности). Если необходимо разработать функционал и профиль должности, то в этом случае первым владельцем становится отдел оценки, а заказчиком выступает отдел рекрутинга. Если же должность оценена и представлена в готовых функционалах и профилях должности, то полноправным владельцем является отдел рекрутинга.

Процесс «Оценка кандидатов» также производится в несколько этапов.

На I этапе определяется структура функций и операций процесса «Оценка кандидатов» как структурной части процесса «Найм персонала» - таблица 14 (Приложение Г к работе).

В таблице 13, дающей описание процесса «Поиск кандидатов» в графе «Информационный поток (документы)» указывается наличие профиля должности и функционала. Таким образом, можно сказать, что в процессе поиска кандидатов оценка уже началась на всех этапах, где есть ссылки на эти документы.

На II этапе определяют функциональную структуру процесса «Оценка кандидатов». Графически она представлена на рисунок 21 (Приложение Д к работе).

Функциональная структура процесса «Оценка кандидатов» представляет собой систему выходов, являющихся промежуточными или итоговыми результатами процессов. Поскольку оценка кандидатов является

многоступенчатой системой в связи с тем, что она проводится в несколько оценочных этапов, то и система выходов усложняется.

Если при повторном интервью, которое проводит внутренний клиент (непосредственный будущий руководитель соискателя), кандидат не соответствует должности полностью, появляется выход «Корректировка методов оценки персонала». По определению, дойдя до финальных собеседований, кандидат не должен полностью не соответствовать профилю должности, на которую он претендует. И если это происходит, то необходимо пересматривать методы отбора и оценки кандидатов. Возможно, выбраны неэффективные способы оценки компетенций специалистов, либо несовершенен выбранный инструмент анализа личностных свойств и качеств кандидата, либо работники кадровой службы отступают от технологии процесса оценки или не владеют ею. Для предприятия такая ситуация полного несоответствия - тревожный звонок, который должен стать сигналом к анализу содержательной, методической составляющей процесса оценки. Если же проблема кроется не в технологии, а в ее реализации, то нужно обратить внимание на то, как реализовывается процесс работниками кадровой службы, насколько хорошо они владеют методиками и следуют ли они правилам и процедурам, заложенным в основу технологии оценки кандидатов.

Отдельно хотелось бы отметить, что предлагаемая схема процесса, безусловно, может и должна быть откорректирована согласно потребностям предприятия, поскольку структура выстраиваемой системы оценки зависит от нескольких факторов:

- 1) сложности оцениваемых должностей;
- 2) принятой в ООО «Газпром трансгаз Томск» системы рекрутинга (количество собеседований, специфика принятия решения и т.д.);
- 3) особенностей организации поиска и оценки (например, один вариант действий предусмотрен для массового набора сотрудников, совершенно другой - при использовании технологий executive search).

Кроме того, поскольку процесс оценки является достаточно сложной системой с точки зрения организации и методики, то документальную его составляющую необходимо разделить на несколько разделов – таблица 15.

Форма Job-offer (в переводе с английского - «предложение работы») - формализованное предложение работодателя кандидату, содержащее описание должности, функциональных обязанностей, условий работы, структуры мотивационного пакета, дополнительных компенсаций, условий прохождения испытательного срока и т.д.

Таблица 15 - Документальное оформление процесса «Оценка кандидатов»

I. Организационная документация	II. Структурно-методическая документация	III. Отчетность
1) форма «Заявка на подбор персонала»	1) положение об оценке персонала либо включение в положение о подборе персонала структурной части, содержащей правила и требования к оценке кандидатов	1) форма «Результаты психологической диагностики»
2) форма «Анкета кандидата»	2) профиль должности, включающий в свою структуру функционал должности	2) форма «Общие результаты оценки кандидата»
3) форма «Список кандидатов»	3) интервью по компетенциям, которое может быть включено в профиль должности как стандарт оценки специалистов, но в некоторых случаях может существовать самостоятельно	3) форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика»
4) форма «График собеседований»	4) пакет диагностических методик, рекомендованных для использования оценки личностных свойств и качеств кандидатов на конкретную должность	
5) форма Job-offer	5) профессиональные тесты, предназначенные для выявления уровня сформированности профессиональных знаний	
6) стандарт письма для вежливого отказа кандидату с требуемыми «реверансами» и благодарностью за участие в конкурсе на вакансию	6) кейсы для оценки профессиональных умений	
7) стандарт письма о включении резюме кандидата в резерв		

Данная форма не заменяет документов, предъявляемых при приеме на работу в соответствии с Трудовым кодексом РФ, и не является обязательной. Главная задача Job-offer - показать прозрачность намерений ООО «Газпром трансгаз Томск» относительно сотрудничества с кандидатом и готовность предприятия принять данного кандидата на работу на предлагаемых условиях.

Суть письма о включении резюме кандидата в резерв можно выразить как «пока компания не может сделать Вам предложение о работе, но при появлении должности, соответствующей Вашим ожиданиям, мы непременно с Вами свяжемся», и, конечно, выражающего благодарность за участие в конкурсе.

Форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика»- лаконичная и понятная внутреннему заказчику форма представления итоговых

результатов оценки кандидатов, предлагаемых к финальному этапу проведения конкурса на должность.

Ни одна технология не может быть совершенна, поскольку создана она человеком и им же исполняется. Человеческий фактор будет главенствовать во всем, что касается систем управления персоналом.

Поэтому роль обучения технологии оценки кандидатов не просто огромна, но является центральной. Нет обучения - нет реализации технологии, какой бы прекрасной она ни была. В связи с этим работники кадровой службы ООО «Газпром трансгаз Томск» для успешного применения предлагаемых мероприятий также должны периодически проходить обучение. Суть методики обучения представлена на рисунок 22.

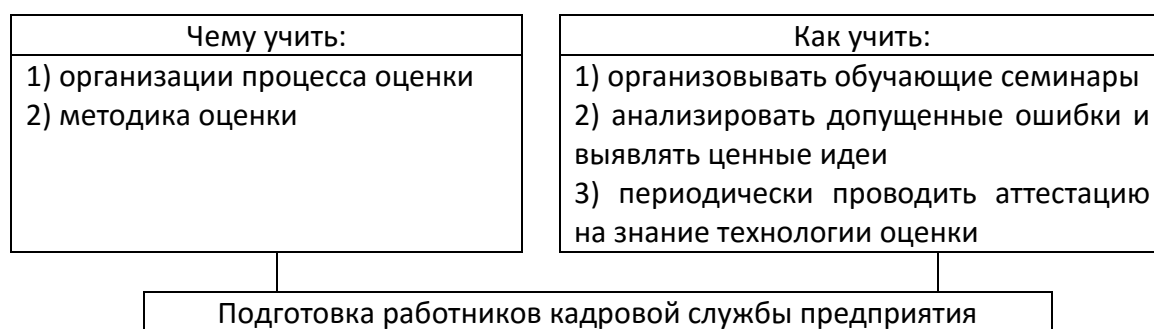


Рисунок 22 - Подготовка работников кадровой службы предприятия для работы по предлагаемой системе «Найм персонала»

Кроме того, необходимо отметить и такой важный для успешности применения предлагаемых мероприятий вопрос как сопротивление персонала новшествам.

При реализации предлагаемой системы «Наем персонала», руководителю кадровой службы придется отвечать на следующие вопросы: «Зачем это надо?» «Зачем нам это, ведь и так все работает?»

Безусловно, действующая в настоящее время в ООО «Газпром трансгаз Томск» система найма рабочая. Но по результатам ее подробного рассмотрения

можно видеть ее слабые места, устранение которых позволит повысить эффективность процесса, увеличить его продуктивность.

Предлагаемая к реализации систематизация процесса найма персонала потребует от ООО «Газпром трансгаз Томск» (прежде всего, от кадровой службы) времени и сил. Но при этом заставит посмотреть на работу по-новому, под другим углом.

В целом, предлагаемая к реализации технология найма персонала дает главное - систему, позволяющую увеличить объективность получаемых данных. А это значит, что принимая новых сотрудников на работу, работники кадровой службы и руководители структурных подразделений смогут быть уверенными в том, что это нужный для предприятия человек.

3.2 Мероприятия по совершенствованию действующей системы адаптации персонала

Известна прямая зависимость между качественным введением в должность нового сотрудника и его желанием работать в предприятия в дальнейшем.

Даже эффективный отбор сотрудников при найме еще не гарантирует того, что их деятельность в новых условиях будет высокоэффективной. В основе взаимного приспособления персонала и ООО «Газпром трансгаз Томск» лежит постепенная адаптация работников к профессиональным и социально-экономическим условиям труда. При этом данная процедура должна быть достаточно длительна и хорошо подготовлена работодателем, чтобы сотрудник достиг стабильного уровня функционирования.

По результатам рассмотрения действующей в ООО «Газпром трансгаз Томск» системы адаптации можно предложить ее усовершенствование. Основная цель изменений – сделать процесс адаптации более управляемым, стандартизовать его, выявить соответствие уровня сотрудника предлагаемой

ему должности и проконтролировать прохождение сотрудником испытательного срока.

Для этого необходимо, чтобы кадровая служба ООО «Газпром трансгаз Томск» закладывало в понятие «адаптация сотрудника» три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Успешному приспособлению способствует тесное взаимодействие сотрудника с кадровой службой и его непосредственным руководителем, при этом первая в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а второй - за профессиональную и социально-психологическую.

Пример процесса адаптации нового сотрудника предприятия представлен в Приложении Е к работе.

Под социально-организационной адаптацией понимают привыкание сотрудника к новым условиям - административно-правовым, социально-экономическим, управленческим. Новый сотрудник вникает в организационную структуру предприятия, осознает свою роль в нем. Адаптационную беседу проводит специалист по персоналу: новичка знакомят с руководителями подразделений, с регламентирующей документацией («Навигатор нового сотрудника», локальные нормативные акты, презентация предприятия, «Программа сопровождения сотрудника на период испытательного срока», телефонный справочник сотрудника и т.д.). На этом этапе оснащается рабочее место, оформляются пропуск и банковская карта.

Профессиональная адаптация - это активное освоение работником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда. Происходит приспособление к требованиям профессии с помощью имеющихся специальных знаний и умений. Непосредственный руководитель обучает сотрудника новым навыкам, определяет способы контроля за его деятельностью на протяжении испытательного срока – рисунок 23, разрабатывает тестовые задания для

проверки полученных в этот период знаний. Кроме того, он выявляет и устраняет проблемы и оказывает необходимую помощь.

Социально-психологическая адаптация - это вхождение новичка в трудовой коллектив, приобщение к корпоративной культуре. Устанавливаются межличностные связи с сослуживцами, осваиваются и принимаются ценности и групповые нормы поведения. Служба персонала знакомит работника с отделами предприятия, их основными функциями, задачами, местом расположения, руководителями, а также помогает наладить отношения с другими сотрудниками. Специалисты кадровой службы определяют уровень адаптации новичка и его удовлетворенность работой, выявляют проблемные зоны и дают руководителю рекомендации по их устранению. Глава структурного подразделения и непосредственный руководитель знакомят работника с сотрудниками отдела, помогают в установлении отношений с персоналом других отделов, а также мотивируют, поддерживают и помогают решать поставленные задачи, развивают его профессиональные навыки.

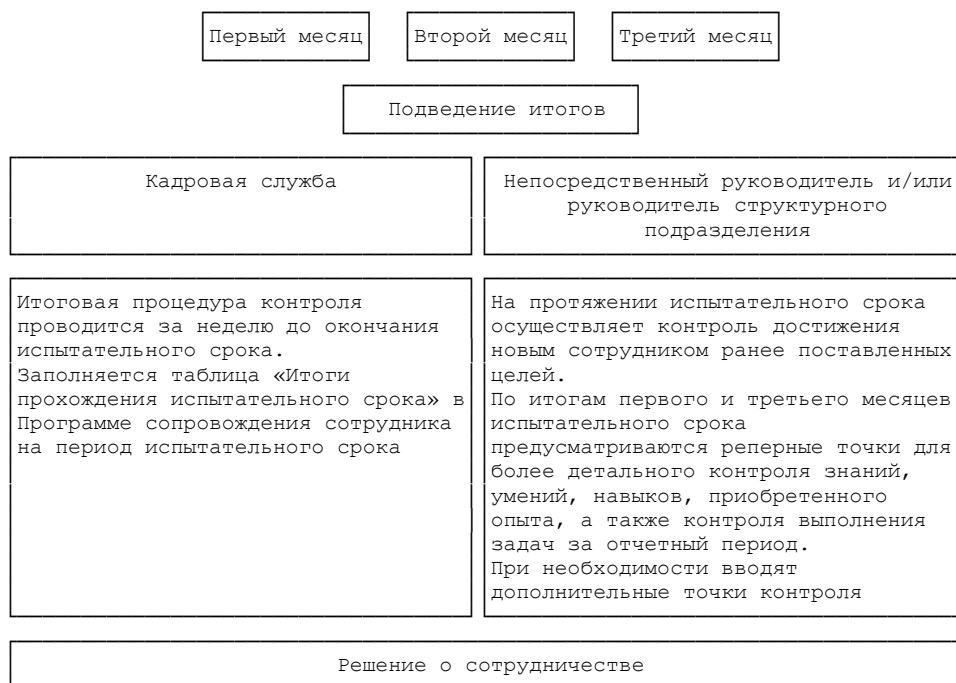


Рисунок 23 - Процедуры контроля за прохождением испытательного срока

Успешная адаптация сотрудника к должности и ООО «Газпром трансгаз Томск» должна предполагать:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек предприятия;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономию времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Учитывая влияние этого процесса на эффективность труда и экономические показатели предприятия в целом, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц (наставника/куратора), руководителя кадровой службы. Их коллективная деятельность поможет сделать предлагаемую процедуру адаптации целостной и эффективной.

Кадровая служба должна разработать и утвердить Положение об адаптации, в котором должны содержаться как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План адаптации должен разрабатываться индивидуально для каждого сотрудника и должен быть формироваться до того, как новый сотрудник выйдет на работу. Это позволит свести возникновение потенциальных проблем и непредвиденных ситуаций (рисков) к минимуму.

За несколько дней до приема нового работника сотрудник кадровой службы должен передавать руководителю структурного подразделения, куда устраивается новый сотрудник, информацию о его должности, о дате начала работы, а также индивидуальную Программу сопровождения сотрудника на

период испытательного срока (или же стажировки). Такая Программа должна включать несколько важных этапов:

1. Введение в должность.
2. Разработка и заполнение Плана работы на период испытательного срока.
3. Обучение отсутствующим навыкам (при возникновении необходимости).
4. Проведение контрольных мероприятий за отчетные периоды (первый и третий месяцы), введение при необходимости дополнительных точек контроля.
5. Проверка уровня адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого и третьего месяцев.
6. Подведение итогов испытательного срока.
7. Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Безусловно, важна информированность новичка о предприятии, принятых в нем правилах, ценностях, истории создания, клиентах и оказываемых услугах. Сотрудник быстрее вольется в коллектив, если подробно познакомится с этими сведениями. Важно также использовать разработанный специально для ООО «Газпром трансгаз Томск» «Путеводитель новичка».

Но одного буклета-путеводителя или вводного тренинга недостаточно - потребуются сопровождение новичка, консультации, контроль полученных знаний. На протяжении всего испытательного срока руководитель структурного подразделения и/или непосредственный руководитель должны следить за тем, как удастся новому работнику достичь поставленных перед ним целей, и фиксировать информацию в бланках Программы сопровождения нового сотрудника на период испытательного срока (Приложение Е к работе).

Профессиональная адаптация подразумевает быстрое освоение знаний и навыков, приобретение опыта для максимально эффективной работы с помощью непосредственного руководителя или наставника (для стажеров). При необходимости они заполняют таблицу «Обучение отсутствующим навыкам», выбирают оценочные процедуры деятельности нового сотрудника по итогам

первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки), разрабатывает тестовые (рабочие) задания для проверки полученных в этот период знаний, выявляют и устраняют проблемные зоны, оказывают необходимую помощь.

По результатам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки) сотрудник проходит оценочную процедуру, зафиксированную в «Программе сопровождения...», - тестирование или итоговую беседу. В ней участвуют непосредственный руководитель или наставник (для стажеров), руководитель подразделения и представитель кадровой службы. Заполняется таблица «Оценка работника по итогам испытательного срока (стажировки)» и принимается решение о дальнейшем сотрудничестве.

Одна из целей управления испытательным сроком - вовремя прекратить его, если новичок явно не справляется с задачами. С этой целью специалист кадровой службы должен проводить собеседование с работником и его наставниками не реже чем раз в две недели. По результатам этих встреч может быть принято решение о досрочной отмене испытательного срока и зачислении сотрудника в штат.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;
- его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;

- достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом.

В целом, предлагаемая процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, и предложенная система носит рекомендательный характер.

Предлагаемая система адаптации является слишком детальной, трудоемкой, сложной в исполнении. Но и вознаграждение для предприятия будет достойным: новичок останется в ООО «Газпром трансгаз Томск» надолго. Ведь руководству будет ясно, что этот сотрудник - на своем месте, и он сам поймет, что к нему здесь относятся неформально и всегда готовы помочь.

3.3 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предлагаемые мероприятия потребуют от ООО «Газпром трансгаз Томск» дополнительных расходов на их внедрение – таблица 16 (рисунок 24).

Таблица 16 - Расчет затрат на внедрение мероприятий

Направление расходов	Сумма, тыс. руб.
1. Консультационные услуги	1 250,00
2. Печать необходимых бланков и буклетов-путеводителей	368,00
3. Доплата работникам кадровой службы за увеличение объемов работ	2 870,00
4. Взносы во внебюджетные фонды с доплаты (30,2 %)	867,00
5. Внесение изменений в корпоративные базы данных	525,00
Итого	5 880,00

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предлагаемых мероприятий составит 5 880,00 тыс. руб.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем найма и адаптации затраты будут ниже на 1 775 тыс. руб., и составят 4 105 тыс. руб.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

- 1) систематизацию бизнес-процессов в области управления персоналом;
- 2) экономию времени сотрудников кадровой службы на поиск, отбор и найм, а также адаптацию новых сотрудников;
- 3) снижение текучести кадров за счет более эффективного найма и адаптации;
- 4) экономию непредвиденных для предприятия затрат, вызванных поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудника, принятого взамен сотрудника, который, проработав некоторое время, решил уволиться;
- 5) повышение прозрачности процедур принятия управленческих решений по найму того или иного кандидата на вакантную должность (что позволит избежать потенциальных судебных исков от кандидатов, получивших отказ) и пр.



Рисунок 24 - Структура расходов на внедрение предлагаемых мероприятий, %

При этом расходы № 1 и № 5 (таблица 16) потребуются только для первого года внедрения предложений.

Проведем расчет экономии расходов предприятия за счет снижения текучести кадров, снижения затрат на дополнительный поиск, найм и адаптацию персонала.

По данным таблицы 11 видно, что за 2011 – 2015 гг. увольнялось от 16 до 140 человек. В среднем, по средней хронологической простой выходит по 67 человек в год $((16 + 41 + 48 + 140 + 92) / 5)$.

Средняя величина затрат предприятия на поиск, найм, введение в должность и адаптацию новых сотрудников составляет 120 тыс. руб. на человека. Планируется, что с использованием предлагаемых мероприятий удастся сократить среднегодовую численность увольняющихся на 50 человек в год. Тогда сумма экономии составит 6 000 тыс. руб. ежегодно (50 чел. * 120 тыс. руб./чел.). Как видно из расчетов, в любом из предлагаемых периодов применения предлагаемых систем найма и адаптации персонала сумма экономии будет выше суммы необходимых затрат – рисунок 25.

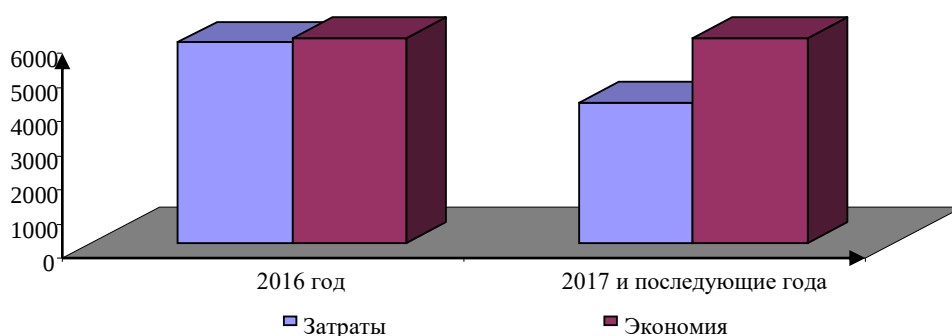


Рисунок 25 - Соотношение затрат и экономии при применении предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Поскольку планируемая сумма экономии выше планируемой суммы затрат на применение предлагаемых мероприятий, можно утверждать, что указанные мероприятия экономически эффективны.

Выводы по третьей главе. В целом, предлагаемые для применения системы найма и адаптации персонала могут быть применены как комплексно, так и отдельно (выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкозатратны (в масштабах затрат предприятия в целом),

но при этом способны принести ООО «Газпром трансгаз Томск» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацию сотрудников, принятых взамен уволившихся.

При этом необходимо отметить, что, даже выполнив все рекомендации, описав и оформив процессы, создав регламенты и процедуры, предприятие пройдет лишь половину пути, ведущего его к главной цели - увеличению эффективности бизнес-процессов и общей результативности работы.

Главное, что теперь необходимо сделать, - это обучить сотрудников предприятия работать по новым правилам и преодолеть определенное сопротивление персонала нововведениям, делающим работу сотрудников прозрачной, контролируемой и оцениваемой конкретными показателями. Для преодоления сопротивления персонала существует несколько вариантов действий: от увещеваний и объяснений необходимости, проведения установочных конференций с презентациями и рассказами о перспективах использования новых технологий до жестких приказов в стиле «научиться и выполнять»

Здесь многое зависит от стиля управления, сложившегося на предприятии, его управленческой и бизнес-культуры.

Корпоративное обучение новым технологиям может предполагать такие этапы, как: 1) формирование знаний по процессам, методам, регламентам; 2) тренинг навыков, необходимых для качественной реализации процессов.

В ходе реализации предлагаемой системы набора и адаптации персонала могут возникнуть какие-либо проблемы, характеризующие недостатки процесса. В этом случае необходимо предпринять несколько важных действий:

- своевременно внести изменения в схему процесса;
- проинформировать сотрудников кадровой службы и структурных подразделений об этих изменениях;

- проконтролировать выполнение откорректированных стандартов сотрудниками кадровой службы и руководителями структурных подразделений предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З-3203	Макаренко Елене Анатольевне

Институт	<i>Институт электронного обучения (ИнЭО)</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Специалитет</i>	Направление/специальность	<i>080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) <i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Рабочее место экономиста ООО «Газпром трансгаз Томск» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «Газпром трансгаз Томск» 2. Данные отчета по преддипломной практике.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Основы социальной политики компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании. 3. Система социальных гарантий компании. 4. Социальное поведение сотрудников компании.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство компании. 4. Благотворительность в компании

благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Рассмотрение программ КСО компании за 2011 – 2015 гг. 2. Расчет затрат на программы.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблицы по разделу

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Макаренко Елена Анатольевна		

Социальная ответственность

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Сознавая ответственность, ООО «Газпром трансгаз Томск» принимает обязательства по реализации настоящей политики, которая является интегрированной позицией руководства Общества по выполнению поставленных задач, продолжением Экологической политики ПАО «Газпром» и Политики ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, и рассчитывает на понимание работников сложности и масштабности стоящих перед Обществом задач.

Поставленные задачи ООО «Газпром трансгаз Томск» реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил Общества;
- максимальное удовлетворение требований потребителей по транспортировке газа и нефти, техническому обслуживанию и ремонту газотранспортной инфраструктуры и трубопроводов, производству и реализации компримированного газа, выполнению инвестиционных проектов;
- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду;

- обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности Общества для персонала Общества, подрядчиков, других заинтересованных сторон и окружающей среды;
- предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;
- планирование и реализация мероприятий (мер управления) по снижению рисков, значимых экологических аспектов до обоснованного, практически достижимого уровня;
- планирование и предоставление необходимых финансовых, материально-технических и человеческих ресурсов;
- постоянное улучшение и результативное функционирование интегрированной системы менеджмента Общества в соответствии с корпоративными требованиями, требованиями международных, российских и национальных стандартов;
- постоянное повышение квалификации работников Общества;
- доведение до всех работников Общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности.

В целом, ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Ежегодно предприятие проводит значительное количество акций в сфере КСО. Рассмотрим наиболее значимые из них за 2011 – 2015 гг.

9 ноября 2015 г. Открытие детской площадки в Барабинске. В одном из любимых барабинцами мест отдыха в центре города установлены игровой комплекс, качели, карусели, брусья, турник и другое оборудование. Торжественное открытие детской площадки состоялось в рамках благотворительной программы Газпром трансгаз Томск.

13 октября 2015 г. В селе Александровское на севере Томской области состоялось торжественное открытие детской площадки.

12 октября 2015 г. В детском саду г. Южно-Сахалинск «Сказка» благодаря помощи компании «Газпром трансгаз Томск» открылась новая столовая.

1 октября 2015 г. 1 октября, в честь Международного Дня пожилых людей, сотрудники Приморского линейного производственного управления магистральных газопроводов провели акцию «Мудрый возраст».

1 октября 2015 г. При поддержке компании состоялась пятая Спартакиада среди воспитанников детских домов в Хабаровске.

8 сентября 2015 г. При поддержке компании проведен субботник в ботаническом саду на Сахалине. В рамках Всероссийского экологического субботника «Зеленая Россия, коллектив Сахалинского филиала ООО «Газпром трансгаз Томск» совместно с коллегами из дочерних компаний группы ПАО «Газпром» в Сахалинской области вышел на уборку заповедной территории ботанического сада.

3 сентября 2014 г. Компания поддержала открытый международный турнир по теннису среди юношей и девушек в Хабаровске.

2 сентября 2015 г. 2 сентября коллектив Сахалинского филиала ООО «Газпром трансгаз Томск» провел триатлон на дистанции в 70 километров по маршруту: г. Южно-Сахалинск - поселок Охотское - озеро Тунайча.

30 июля 2015 г. В поселке Эльбан Амурского района Хабаровского края открыта детская спортивная площадка, которая построена на средства социального гранта «Газпром трансгаз Томск».

28 июля 2015 г. Сотрудники Приморского филиала компании очистили от мусора водоохранные зоны реки Комаровка в городе Уссурийске и реки Большая Уссувка в Дальнереченске.

17 июля 2015 г. Пятый раз сотрудники компании «Газпром трансгаз Томск» стали участниками добровольной и безвозмездной акции по сдаче крови, приуроченной ко Всемирному Дню донора.

9 июля 2015 г. День Петра и Февронии, также известный как День семьи, любви и верности, отметили в компании «Газпром трансгаз Томск».

2 июня 2015 г. В регионах деятельности «Газпром трансгаз Томск» подразделениями компании были организованы благотворительные акции для подшефных учреждений социальной сферы.

29 мая 2015 г. Представители ООО «Газпром трансгаз Томск» провели встречу с общественностью в селе Володино, где расположена промышленная площадка Томского линейного производственного управления магистральных газопроводов.

5 мая 2015 г. В Сахалинской области подведены итоги конкурса «Благотворитель года-2014», который проводится ежегодно Правительством региона.

16 апреля 2015 г. В Томске состоялось праздничное открытие «Дней Газпрома в Томском политехническом университете».

17 марта 2015 г. 15 марта состоялся XVI Международный сахалинский лыжный марафон, посвященный памяти Игоря Павловича Фархутдинова.

6 марта 2015 г. Мэр города Томска Иван Кляйн вручил генеральному директору ООО «Газпром трансгаз Томск» Анатолию Титову медаль I степени «Меценат города Томска».

4 сентября 2014 г. Компания провела экологические мероприятия в рамках Всероссийского экологического субботника «Зеленая Россия» и общероссийского осеннего экологического субботника «Живая Планета - Сделаем Вместе!».

23 сентября 2014 г. Компания «Газпром трансгаз Томск» оказала поддержку в проведении спартакиады для детей с ограниченными возможностями «Мы такие, как все!», организованную Министерством социальной защиты Сахалинской области.

16 сентября 2014 г. Более шестидесяти сотрудников Сахалинского филиала приняли участие в праздничном шествии горожан, посвященном Дню города.

11 июня 2014 г. Специалисты Сахалинского филиала совместно с рыбоводами лососево-рыболовного комплекса «Найба» выпустили мальков кеты в реки Сахалинской области.

5 июня 2014 г. Сахалинский филиал ко Всемирному дню охраны окружающей среды провел масштабную экологическую акцию по высадке 21 тысячи саженцев лиственницы в Ногликском районе.

2 июня 2014 г. Работники «Газпром трансгаз Томск» поддержали Всероссийскую экологическую акцию «Нашим рекам и озерам - чистые берега». Ее организаторами в городах Южно-Сахалинск и Хабаровск стали региональные отделения Всероссийского общества охраны природы.

18 мая 2014 г. Коллектив Сахалинского филиала ООО «Газпром трансгаз Томск» к Всероссийскому дню посадки леса совместно с детьми и воспитателями социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних «Отрадное» г. Углезаводска Долинского района посадили целую аллею рябины Амурской на своей территории.

12 мая 2014 г. В день празднования Великой Победы 3 269 работников «Газпром трансгаз Томск» приняли участие в акции «Бессмертный полк», поддержав ее в Западной, Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

29 апреля 2014 г. 1300 работников компании в 13 регионах Сибири и Дальнего Востока приняли активное участие во всероссийском экологическом субботнике «Зеленая весна», объявленном неправительственным экологическим фондом им. В.И. Вернадского.

10 апреля 2014 г. В Кемеровском линейно-производственном управлении магистральных газопроводов (ЛПУМГ) ООО «Газпром трансгаз Томск» прошла встреча с общественностью.

31 марта 2014 г. В селе Тиличики Камчатского края состоялось подведение итогов гонки на собачьих упряжках «Берингия-2014», генеральным партнером которой выступила компания «Газпром трансгаз Томск».

25 марта 2014 г. Цель проведения встреч - знакомство с производственной, социальной политикой компании «Газпром трансгаз Томск»

на примере работы ее филиалов: Приморского и Амурского линейных производственных управлений магистральных газопроводов в преддверии пятилетия со дня создания этих подразделений.

31 декабря 2013 г. Активисты молодежного общественного объединения Алтайского ЛПУМГ «Газпром трансгаз Томск» при участии первичной профсоюзной организации филиала в преддверии новогодних праздников навестили воспитанников подшефного Кытмановского специализированного детского дома.

31 декабря 2013 г. Компания «Газпром трансгаз Томск» стала победителем в десятом, юбилейном, конкурсе «Национальная экологическая премия имени В.И. Вернадского» в номинации «Инновационные эффективные технологии в промышленности».

30 декабря 2013 г. В канун Нового года коллектив Сахалинского филиала ООО «Газпром трансгаз Томск» организовал новогоднее представление для детей, проживающих в социально-реабилитационном центре «Отрадное» г. Углезаводска, Долинского района.

30 декабря 2013 г. Серебряной медалью «За содействие донорскому движению» награжден генеральный директор компании «Газпром трансгаз Томск» Анатолий Титов.

3 декабря 2013 г. В канун Международного дня инвалидов Сахалинский филиал провел сказочную эстафету для детей с ограниченными возможностями здоровья.

18 октября 2013 г. В Хабаровске состоялось торжественное открытие крытого ледового дворца по хоккею с мячом «Ерофей», который построен при финансовой поддержке ООО «Газпром».

15 октября 2013 г. Коллектив Алтайского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Томск» провел ежегодную акцию по сдаче донорской крови.

9 сентября 2013 г. Компания оказала благотворительную помощь «Томской городской ассоциации опекунов детей-инвалидов «Движение».

7 сентября 2013 г. 31 августа во всех городах страны от Владивостока до Калининграда, от Надыма до Краснодара прошел всероссийский экологический субботник «Зеленая Россия».

4 сентября 2013 г. Филиалы компании приняли участие во «Всероссийском экологическом субботнике - Зеленая Россия».

5 августа 2013 г. Компания «Газпром трансгаз Томск» поддержала первенство по легкой атлетике среди людей с ограниченными возможностями здоровья.

23 июля 2013 г. Работники промышленной площадки «Северо-Сахалинская» совместно с местными жителями села Вал провели акцию «Чистые озера» и очистили озеро «Молодежное» от твердых бытовых отходов.

19 июля 2013 г. Специалисты ООО «Газпром трансгаз Томск» совместно с рыболовными заводами выпустили двести пятьдесят тысяч мальков кеты в реки Долинского и Смирныховского районов Сахалинской области.

2 июля 2013 г. Компания «Газпром трансгаз Томск» стала победителем конкурса «Лучший страхователь года по обязательному пенсионному страхованию» в номинации «Лучший страхователь с численностью сотрудников свыше 500 человек». Конкурс организован Пенсионным фондом РФ.

25 июня 2013 г. Компания «Газпром трансгаз Томск» стала победителем Международного проекта «Экологическая культура. Мир и согласие» в номинации «Сохранение биоразнообразия и оздоровление ландшафтов».

21 июня 2013 г. Более тысячи работников компании приняли участие в акции «На работу без авто - слабо?».

28 декабря 2011 г. Алтайский государственный мемориальный музей Германа Титова готовится к размещению новых экспонатов, которые поступят в учреждение в январе 2012 года. Это будут макеты «Гагаринского старта», искусственного спутника земли и Международной космической станции.

26 декабря 2011 г. В рамках социального партнерства Правительства Камчатского края и ООО «Газпром трансгаз Томск» состоялась презентация нового оборудования для детской столовой.

1 декабря 2011 г. Молодежное объединение ООО «Газпром трансгаз Томск» организовало праздник в спортивном комплексе «Гармония».

29 ноября 2011 г. 27 ноября 2011 года в Физкультурно-оздоровительном комплексе «Звездный» прошла Спартакиада детских домов «Соединяя пространства».

К основным стейкхолдерам компании можно отнести – таблица 17.

Таблица 17 - Основные стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры компании	Косвенные стейкхолдеры компании
Сотрудники компании	Экологические и природоохранные организации и фонды
Потребители компании	Благотворительные организации и фонды
Налоговые органы	Детские дома
	Сообщества инвалидов
Государственные внебюджетные фонды	Школы и детские сады
	Лечебно-профилактические учреждения
	Население регионов

Так, основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников.

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им экологически чистой продукции.

Налоговые органы и государственные внебюджетные также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании плату (налоги, сборы) за воздействие на окружающую среду, а также взносы на социальное обеспечение своих работников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское обеспечение).

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

- экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшими ущербом для окружающей среды);
- благотворительные организации и фонды (проведение компанией различных благотворительных акций, праздников и пр.);
- детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);
- сообщества инвалидов (получение материальной помощи);
- лечебно-профилактические учреждения (получение заказов на лечение либо сотрудников компании, либо лиц, которым компания хочет помочь в лечении);
- население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

Структура программ КСО компании представлена в таблице 18.

В целом, рассматриваемая компания осуществляет как социальные инвестиции, так и активно пропагандирует социально-ответственное поведение собственного персонала.

Таблица 18 - Структура программ КСО компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Открытие детской площадки в г. Барабинске	Социальные инвестиции	Население Барабинска (родители и дети)	09.11.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми
Открытие новой столовой в детском саду в г. Южно-Сахалинск	Социальные инвестиции	Дети детского сада г. Южно-Сахалинск и их родители	12.10.2015 г.	Новое оборудование и ремонт помещения позволят готовить более здоровую пищу для детей
Проведение акции «Мудрый возраст» в г. Приморск	Социальные инвестиции	Пожилое население города	01.10.2015 г.	Организация досуга пожилых граждан города
Участие в акции «День донора»	Социально-ответственное поведение	Население населенных пунктов, в которых проходила акция	11.09.2015 г.	ЛПУ населенных пунктов, в которых проходила акция

Продолжение таблицы 18

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Проведение турнира по теннису среди юношей и девушек в г. Хабаровске	Социальные инвестиции	Население, спортивные секции г. Хабаровска,	03.09.2015 г.	Организация досуга граждан города, поддержка здорового образа жизни
Участие работников компании в акции «Собери ребенка в школу»	Социально-ответственное поведение	22 населенных пункта	01.09.2015 г.	Социально незащищенные слои населения тех населенных пунктов, в которых проходила акция
Сотрудники Приморского филиала компании очистили от мусора водоохранные зоны реки Комаровка в городе Уссурийске и реки Большая Уссурка в Дальнереченске	Социально-ответственное поведение	Население г. Уссурийска и г. Дальнереченск	28.07.2015 г.	Чистые берега рек Комаровка и Большая Уссурийка
Работники Управления аварийно-восстановительных работ организовали субботник по благоустройству территории коррекционного детского дома №1 г. Томск	Социально-ответственное поведение	Коррекционный детский дом №1 г. Томск	05.07.2015 г.	Благоустроенная территория коррекционного детского дома №1 г. Томск
Открытие нового спортивного комплекса «Ермак» в г. Томск	Социальные инвестиции	Население г. Томска	06.03.2015 г.	г. Томск получил новый спортивный комплекс
Проведение традиционной камчатской гонки на собачьих упряжках «Берингия-2015»	Социальные инвестиции	Население п/о. Камчатка	02.03.2015 г.	Организация досуга граждан города с детьми

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели – таблица 19. Данные, представленные в таблица 19, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 19 - Затраты на социальные мероприятия компании за 2015 гг.

№ п/п	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Открытие детской площадки в г. Барабинске	Тыс. руб.	3 520,0	3 520,0
2	Открытие новой столовой в детском саду в г. Южно-Сахалинск	Тыс. руб.	29 448,0	2 448,0
3	Проведение акции «Мудрый возраст» в г. Приморск	Тыс. руб.	50,0	50,0
4	Участие в акции «День донора»	Тыс. руб.	10,0	10,0
5	Проведение турнира по теннису среди юношей и девушек в г. Хабаровске	Тыс. руб.	1 250,0	1 250,0
6	Участие работников компании в акции «Собери ребенка в школу»	Тыс. руб.	100,0	100,0
7	Сотрудники Приморского филиала компании очистили от мусора водоохранные зоны реки Комаровка в городе Уссурийске и реки Большая Уссурка в Дальнереченске	Тыс. руб.	25,0	25,0
8	Работники Управления аварийно-восстановительных работ организовали субботник по благоустройству территории коррекционного детского дома №1 г. Томск	Тыс. руб.	34,0	34,0
9	Открытие нового спортивного комплекса «Ермак» в г. Томск	Тыс. руб.	350 458,0	350 458,0
10	Проведение традиционной камчатской гонки на собачьих упряжках «Берингия-2015»	Тыс. руб.	120,0	120,0

Выводы по четвертой главе. В целом, на основании данных, представленных в таблиц 17 - 19, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в таблицах 17 - 19 акции и программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Заключение

Набор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Адаптация персонала - означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды.

Практическая часть работы была выполнена на примере ООО «Газпром трансгаз Томск». Рассматриваемое предприятие имеет высокую численность персонала – более 7 600 чел. Основной работник предприятия – рабочий, мужчина с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа работников ООО «Газпром трансгаз Томск» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии. Специфика порядка найма персонала в ООО «Газпром трансгаз Томск» состоит в широком использовании удаленного интервью, психологического тестирования, наличии достаточно высоких требований к состоянию здоровья.

Действующие на предприятии процедуры управления адаптацией для формирования команд позволяет ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- упорядочить процедуру оптимального формирования типа и состава команд;
- представить адаптационный процесс как комплекс взаимосвязанных организационных, технических и информационных мероприятий;
- алгоритмизировать процессы адаптации и выявить информационные потоки в целях управления ими;

- осуществить управление адаптацией работников, прибывших в составе команд, используя информационно-вычислительные программы.

С целью совершенствования действующих на предприятии систем найма и адаптации персонала в третьей главе работы был предложен ряд мероприятий, которые могут применяться как по-раздельности, так и комплексно. Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкзатратны (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести ООО «Газпром трансгаз Томск» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудников, принятых взамен уволившихся.

При рассмотрении КСО предприятия видно, что:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

4. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

5. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Список использованных источников

1. Баева Т. Ошибки и заблуждения работодателей при поиске топ-менеджера // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 171 - 175.
2. Баева Т. Зоны экстремального подбора персонала // Банки и деловой мир. 2014. № 9. С. 82 - 84.
3. Белянская О. Персонал брендинговых компаний: где найти стратега? // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 176 - 178.
4. Бочоришвили И. Вакансия мечты // Расчет. 2014. № 11. С. 40 - 41.
5. Буковская А. Социальные сети - помощник HRD или угроза безопасности компании? [Интервью с А. Черногоровым] // Управление персоналом. 2015. № 44. С. 25 - 30.
6. Винокур Р.Ф. Первичная адаптация нового сотрудника операционного подразделения банка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. 2013. № 6. С. 66 - 74.
7. Владимирская А. Месть соискателей // Расчет. 2015. № 12. С. 19.
8. Волкова Н. Как стать «своим» в компании. Первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2012. № 6. С. 180 - 185.
9. Воронова А. Типы сотрудников: как с ними работать // Кадровик.ру: электрон. журн. 2015. № 1. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 25.12.2014)
10. Герш М.В. Философия организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 6. С. 60 - 66.
11. Герш М.В. Кадровый резерв // Отдел кадров коммерческой организации. 2013. № 10. С. 60 - 64.
12. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 11. С. 56 - 62.
13. Герш М.В. Методы управления персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 12. С. 60 - 64.

14. Гофман О.Е. Подбор, обучение и адаптация молодых специалистов // Банковский ритейл. 2014. № 4. С. 47 - 55.
15. Жарова Е.Ю. Адаптация нового сотрудника в организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2013. № 9. С. 53 - 60.
16. Зайцева Е. Персонал в холдинге: культивируем и выравниваем // Консультант. 2012. № 5. С. 81 - 84.
17. Зозуля О. Подбор клиентоориентированного персонала, или С чего начинается сервис? // Управление персоналом. 2014. № 1. С. 39 - 44.
18. Иванов А. Системный подход к пониманию рекрутмента // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 164 - 170.
19. Иншаков Д., Паничкина О. «Справедливость» - ключевое понятие в менталитете персонала?! // Управление персоналом. 2014. № 12. С. 35 - 41.
20. Ищейнов В.Я. Подбор персонала для работы с конфиденциальной информацией // Делопроизводство. 2014. № 4. С. 100 - 104.
21. Карпова Т. Социальные медиа как инструмент рекрутинга и проверки данных // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2013. № 9. С. 66 - 70.
22. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.
23. Кучеров Д., Завьялова Е. Бренд работодателя в системе управления персоналом компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. С. 106 - 112.
24. Литвиненко Н. Способы оформления наставничества и их правовые последствия // Трудовое право. 2015. № 8. С. 61 - 70.
25. Мамонов Е. Учимся общаться со странными кандидатами // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2013. № 9. С. 83 - 88.
26. Мамонов Е. Разрушаем мифы в HR-работе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 6. С. 70 - 76.
27. Мехонцева Л. Современные методы рекрутмента: поиск в нужном направлении // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 179 - 182.

28. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 640 с.
29. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009. 648 с.
30. Надей А. В процессе постоянного сравнения, или Визуализация резюме // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2013. № 6. С. 198 - 205.
31. Прохорова Е., Белаш Ж. Процесс адаптации нельзя пускать на самотек // Управление персоналом. 2013. № 24. С. 63 - 64.
32. Разгуляев В. Адаптация нового сотрудника в компании // Консультант. 2014. № 9. С. 27 - 30.
33. Разгуляев В. Чтобы не было мучительно больно: нестандартный подход к передаче функций подбора персонала на аутсорсинг // Консультант. 2014. № 15. С. 18 - 23.
34. Рыжов А. Главная ошибка среднего бизнеса - потом этих сотрудников держать и платить им высокий оклад, они нужны на определенный период // Управление персоналом. 2013. № 20. С. 46 - 55.
35. Семенихин В.В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ГроссМедиа, 2014. 328 с.
36. «Слепые зоны» есть всегда. Важно их видеть [Интервью с С. Мурашкиным] // Управление персоналом. 2015. № 48. С. 57 - 63.
37. Талицына О. Должности анфас и профиль // Консультант. 2013. № 5. С. 56 - 58.
38. Царенко С. Тайм-менеджмент для рекрутера // Кадровик.ру. 2013. № 11. С. 62 - 67.
39. Шалаев А.Б. Все о стажировках // Делопроизводство и кадры. 2015. № 6. С. 49 - 66.
40. Шендрик И. Сложности бюджетирования затрат на персонал // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2012. № 6. С. 76 - 83.

Приложение А

Перечень вредных и опасных факторов труда в соответствии с ТК РФ

Вредными факторами могут быть: физические факторы - температура, влажность, скорость движения воздуха, тепловое излучение; неионизирующие электромагнитные поля (ЭМП) и излучения - электростатическое поле; постоянное магнитное поле (в т.ч. гипо-геомагнитное); электрические и магнитные поля промышленной частоты (50 Гц); широкополосные ЭМП, создаваемые ПЭВМ; электромагнитные излучения радиочастотного диапазона; широкополосные электромагнитные импульсы; электромагнитные излучения оптического диапазона (в том числе лазерное и ультрафиолетовое); ионизирующие излучения; производственный шум, ультразвук, инфразвук; вибрация (локальная, общая); аэрозоли (пыли) преимущественно фиброгенного действия; освещение - естественное (отсутствие или недостаточность), искусственное (недостаточная освещенность, пульсация освещенности, избыточная яркость, высокая неравномерность распределения яркости, прямая и отраженная слепящая блескость); электрически заряженные частицы воздуха - аэроионы;

- химические факторы - химические вещества, смеси, в т.ч. некоторые вещества биологической природы (антибиотики, витамины, гормоны, ферменты, белковые препараты), получаемые химическим синтезом и/или для контроля которых используют методы химического анализа;

- биологические факторы - микроорганизмы-продуценты, живые клетки и споры, содержащиеся в бактериальных препаратах, патогенные микроорганизмы - возбудители инфекционных заболеваний;

- факторы трудового процесса (здесь же указывается на условия, определяющие тяжесть трудового процесса).

Опасный фактор рабочей среды - фактор среды и трудового процесса, который может быть причиной острого заболевания или внезапного резкого ухудшения здоровья, смерти. В зависимости от количественной характеристики и продолжительности действия отдельные вредные факторы рабочей среды могут стать опасными.

Как проверить физическую работоспособность работника с помощью степ-теста

Стоя лицом к скамейке (ее высота 30 см), сделать шаг правой ногой на скамейку, затем левой; шаг на пол сначала правой ногой, затем левой - это 1 круг. Скорость движения - 2 полных круга за 5 сек. и соответственно 24 круга за 1 мин. Выполнять это упражнение 3 мин. Потом, сев на скамейку, измерить пульс (не позднее чем через 5 сек.) в течение минуты, чтобы знать, как справляется сердце с нагрузкой. Сравнить свои показания с приведенными в таблице данными для определения состояния тренированности. Частота сердечных сокращений (уд/мин.):

Женщины (20 - 46 лет)	Мужчины (20 - 46 лет)
79 - 84 - Отлично	81 - 90 - Отлично
90 - 97 - Хорошо	99 - 102 - Хорошо
106 - 109 - Выше среднего	103 - 112 - Выше среднего
118 - 119 - Посредственно	120 - 121 - Посредственно
122 - 124 - Ниже среднего	123 - 125 - Ниже среднего
129 - 134 - Плохо	127 - 130 - Плохо
137 - 145 - Очень плохо	136 - 138 - Очень плохо

Приложение Б

Адаптация, позволяющая сформировать рациональные команды адаптантов

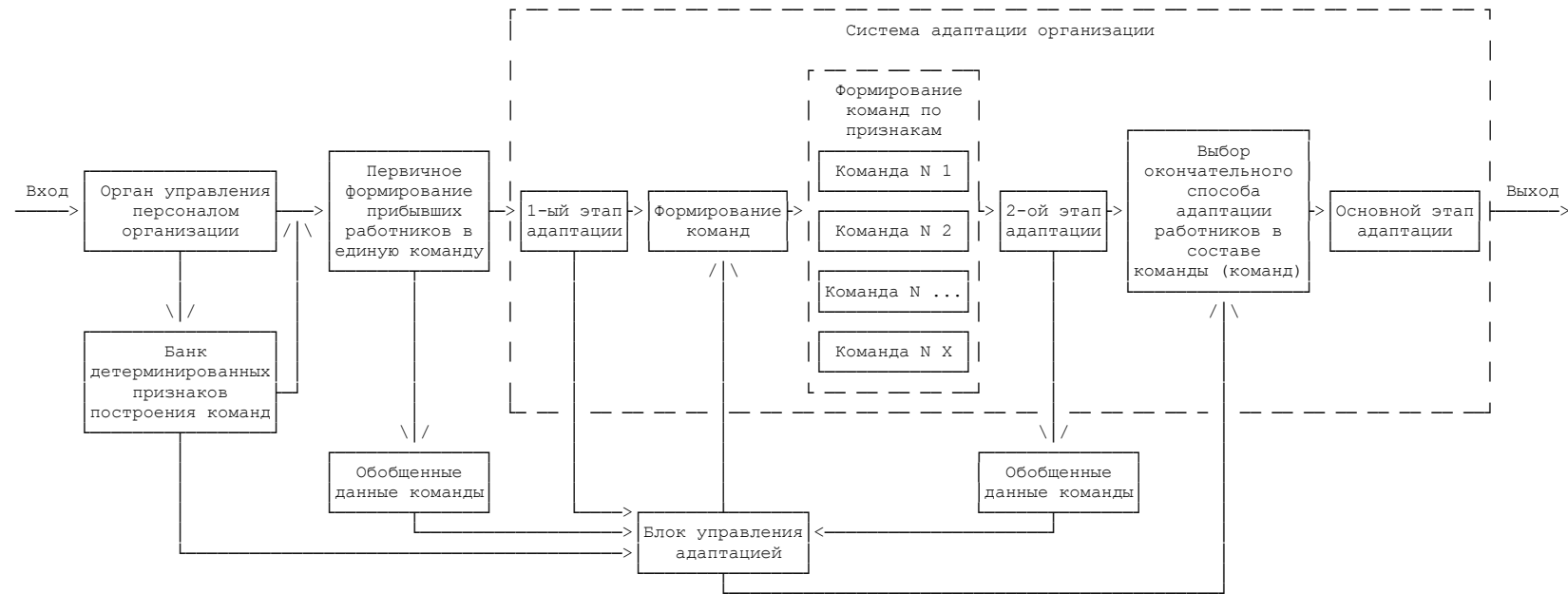
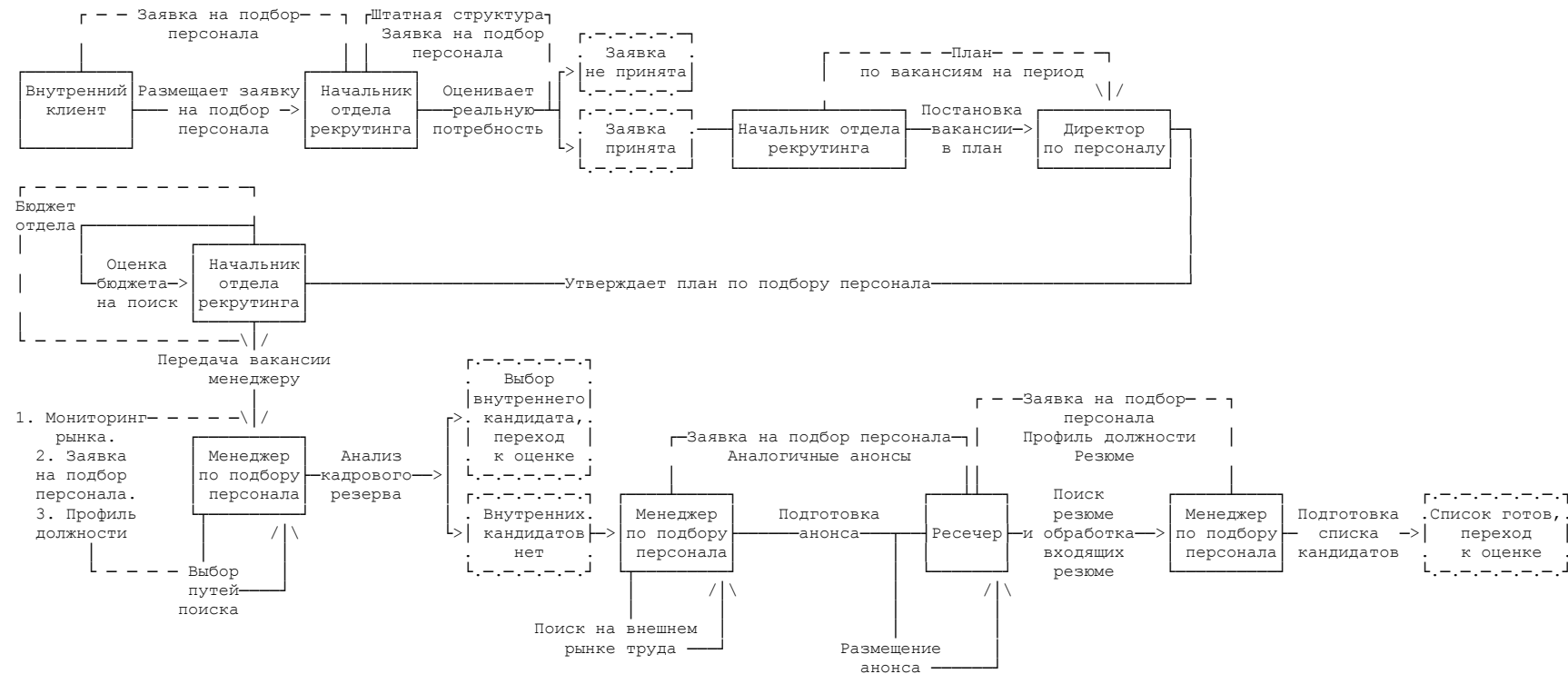


Рисунок 15 - Адаптация работников в составе переменных команд

Приложение В

Предлагаемая организационная структура процесса «Поиск кандидатов»



Условные обозначения, используемые на схеме

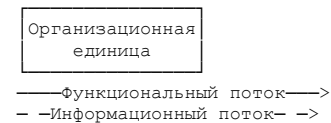


Рисунок 19 - Организационная структура процесса «Поиск кандидатов»

Приложение Г

Предлагаемая структура функций и операций бизнес-процесса «Оценка кандидатов»

Таблица 14 - Структура функций и операций бизнес-процесса «Оценка кандидатов»

№	Операция/функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»			
1	Получение заявки	Заявка на подбор персонала	Любое подразделение компании	Начальник отдела рекрутинга	Заявка принята к рассмотрению в качестве предварительной заявки	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу для оценки
2	Оценка заявки	Заявка на подбор специалиста	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала	1. Определение наличия профиля должности. 2. Оценка Соответствия требований заявки профилю должности	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала. 2. Профиль должности	1. Профиль должности есть в наличии, заявка принята в работу. 2. Профиля должности нет в наличии - отправлен запрос в отдел оценки на разработку профиля должности, работа ведется по первичным формальным критериям отбора до появления готового профиля
3	Согласование заявки с внутренним клиентом	Заявка на подбор персонала	Внутренний клиент, инициировавший заявку	1. Начальник отдела рекрутинга. 2. Менеджер по подбору персонала, отвечающий за заявку	1. Определение требуемого уровня выраженности профессионального и личностного профиля, опыта кандидата согласно шкале и уровням, принятым в профиле должности. 2. Выбор и согласование способов оценки проф. компетенций (проф. тесты, кейсы и т.д.)	2 рабочих часа	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала	Заявка принята в работу

Продолжение таблицы 14

№	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)	Информационный поток (документы)	Выход	
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»			
4	Проведение оценки внутренних кандидатов	Список возможных внутренних кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	Проведение оценочного интервью и психологической диагностики, предусмотренных в профиле должности	2 - 4 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала	При соответствии требованиям - выбор наилучшего и формулировка предложения о работе в новой должности. При отсутствии соответствующих кандидатов - переход к поиску на внешнем рынке труда
5	Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Первичная оценка кандидатов по формальным признакам на соответствие заявке и профилю должности	Определяется согласно плану по подбору персонала	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме	База резюме
6	Первичное телефонное собеседование	База резюме	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Оценка соответствия формальных критериев указанным в заявке	В зависимости от количества кандидатов	1. Профиль должности. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Резюме	Список кандидатов для проведения оценочного интервью
7	Организация оценочных интервью	Список кандидатов для проведения оценочного интервью	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Обзвон кандидатов. Формирование графика интервью	1 - 2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов. 2. График проведения интервью	График проведения интервью

Продолжение таблицы 14

№	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»			
8	Проведение оценочного интервью	График проведения интервью	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	Оценка соответствия опыта кандидата требованиям предприятия	От 2 до 5 рабочих часов на одного кандидата	1. Резюме. 2. Заявка на подбор персонала. 3. Профиль должности	Бланки оценки по результатам интервью по компетенциям, кейсов и обработка результатов тестирования
					Оценка профессиональных компетенций и специальных знаний кандидата		1. Интервью по компетенциям. 2. Профессиональные тесты. 3. Специальные письменные кейсы	
					Оценка личностного профиля кандидата		Психологические методики для оценки личностных свойств и качеств	
9	Анализ полученных результатов	Бланки оценки результатов интервью, результаты тестирования и диагностики	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по подбору персонала	Анализ данных, на основании которых должно быть принято решение о дальнейшем рассмотрении или отклонении кандидата	От 1 до 3 рабочих часов на одного кандидата	1. Результаты оценки. 2. Профиль должности. 3. Заявка на подбор персонала	Если кандидат соответствует требованиям – зачисление кандидата в предварительный список финальных претендентов. Частично соответствует - в список резервных кандидатов. Если не соответствует – формулировка отказа и продолжение поиска и оценки кандидатов
10	Передача обратной связи кандидатам	Предваритель ный список финальных кандидатов и решение о продолжении участия кандидатов в конкурсе	Менеджер по подбору персонала	Ресечер	Отправка электронных сообщений или обзвон кандидатов и передача информации о результатах интервью	Оповещение кандидатов в течение 1 - 2 дней после интервью	1. Предварительный список финальных кандидатов. 2. Список кандидатов, не прошедших первое оценочное интервью	Получение подтверждения от кандидатов о продолжении участия в конкурсе, формирование итогового списка «резервных» кандидатов

Продолжение табицы 14

№	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»			
11	Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи внутреннему клиенту, инициировавшему заявку	Список итоговых кандидатов	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Менеджер по подбору персонала	Подготовка сравнительных результатов оценки финальных кандидатов для передачи информации	От 2 до 4 рабочих часов	1. Список кандидатов. 2. Резюме финальных кандидатов. 3. Итоговые бланки оценки полученных результатов, в том числе сравнительные таблицы результатов. 4. Заявка на подбор персонала. 5. Профиль должности. 6. Представление кандидатов	Итоговый список кандидатов, утвержденный внутренним заказчиком, инициировавшим заявку
12	Выбор и согласование финальных кандидатов	Список итоговых кандидатов и сопроводительных материалов по результатам оценки	Менеджер по подбору персонала	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Согласование списка финальных кандидатов	1 - 2 рабочих часа	1. Список кандидатов. 2. Результаты оценки – отчетные формы	Список финальных кандидатов для приглашения на повторные интервью с внутренним заказчиком
13	Организация финальных интервью	Список финальных кандидатов	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Ресечер	Обзвон кандидатов. Формирование графика интервью	1 - 2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов. 2. График проведения интервью	График проведения интервью
14	Проведение финальных оценочных интервью	График проведения интервью	Менеджер по подбору персонала	Непосредственный заказчик	Проведение оценочных интервью непосредственным внутренним заказчиком. Заполнение отчетных форм по результатам оценки	Зависит от количества финальных кандидатов	1. Список финальных кандидатов. 2. Резюме кандидатов. 3. Анкеты кандидатов. 4. Результаты первого оценочного интервью	Отчетная форма по результатам оценки

Продолжение таблицы 14

№	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)	Информационный поток (документы)	Выход
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»		
15	Анализ полученных результатов	Отчетная форма по результатам оценки	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Менеджер по подбору персонала	Анализ полученных результатов и обсуждение данных, полученных на первом и втором интервью	1 час на кандидата	1. Анкеты кандидатов. 2. Резюме кандидатов Список кандидатов для проверки рекомендаций
16	Проверка рекомендаций	Список кандидатов для проверки рекомендаций	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Менеджер по подбору персонала	Проверка рекомендаций	1 - 2 рабочих часа на кандидата	1. Анкеты кандидатов. 2. Резюме кандидатов. 3. Список кандидатов для проверки рекомендаций Зафиксированные результаты проверки рекомендаций (форма проверки рекомендаций)
17	Выбор наилучшего кандидата	Отчетные формы по результатам оценки, форма отчета по сбору рекомендаций	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Обсуждение финальных кандидатов и принятие решения	1 - 2 рабочих часа	1. Отчеты по результатам оценки. 2. Форма отчета по сбору рекомендаций. 3. Анкеты кандидатов. 4. Резюме кандидатов. 5. Профиль должности. 6. Заявка на подбор персонала Ф.И.О. кандидата, которому нужно отправить Job-offer
18	Подготовка Job-offer	Ф.И.О. кандидата	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Менеджер по подбору персонала	Подготовка Job-offer. Уточнение условий работы у внутреннего клиента, инициировавшего заявку, и согласование итогового варианта Job-offer	3 - 4 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала. 2. Резюме кандидата с контактными данными. 3. Форма Job-offer Job-offer для кандидата
19	Отправка Job-offer	Job-offer для кандидата	Кандидат	Менеджер по подбору персонала/ресечер	Отправка кандидату предложения о сотрудничестве в форме Job-offer	10 минут	Job-offer для кандидата Подтверждение получения кандидатом информации (письменно либо по телефону)

Продолжение таблицы 14

№	Операция/ функция	Вход	Клиент процесса	Владелец/ исполнитель процесса	Управляющий поток (действие, примерные сроки)		Информационный поток (документы)	Выход
20	Получение подтверждения о принятии предложения кандидатом	Job-offer для кандидата	Менеджер по подбору персонала	Кандидат	Получение согласия кандидата приступить к работе на условиях, указанных в Job-offer	Согласно срокам, указанным в Job-offer	Job-offer для кандидата	Согласие кандидата выйти на работу с определением даты выхода
Функция «Оценка кандидатов»					Функция «Оценка кандидатов»			
21	Подготовка рабочего места	Согласие кандидата выйти на работу	Менеджер по подбору персонала	Внутренний клиент, инициировавший заявку, и смежники - ответственные лица за организацию рабочего места (АХО, IT-отдел)	Организация рабочего места для нового сотрудника	1 - 3 рабочих дня	Заявка на организацию рабочего места	Готовое к работе рабочее место для нового сотрудника

Приложение Д

Предлагаемая функциональная структура процесса «Оценка кандидатов»

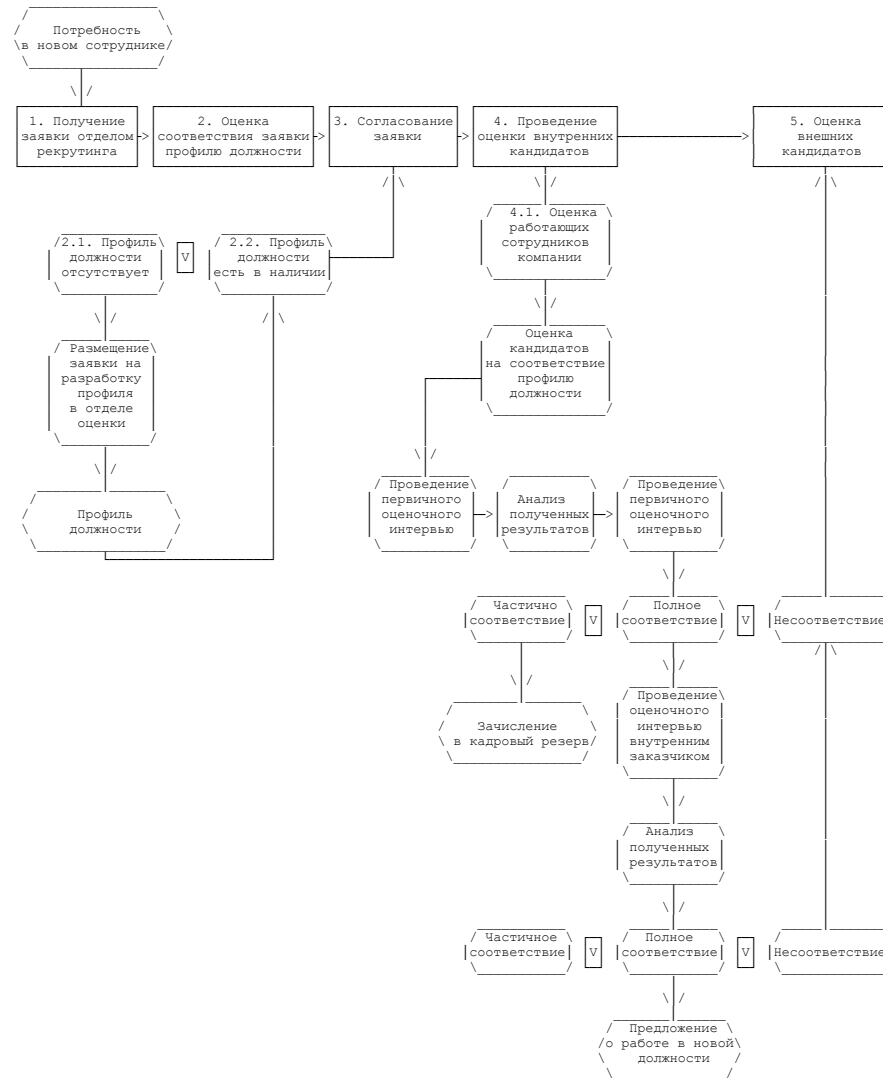


Рисунок 21 - Функциональная структура процесса «Оценка кандидатов» (начало схемы)

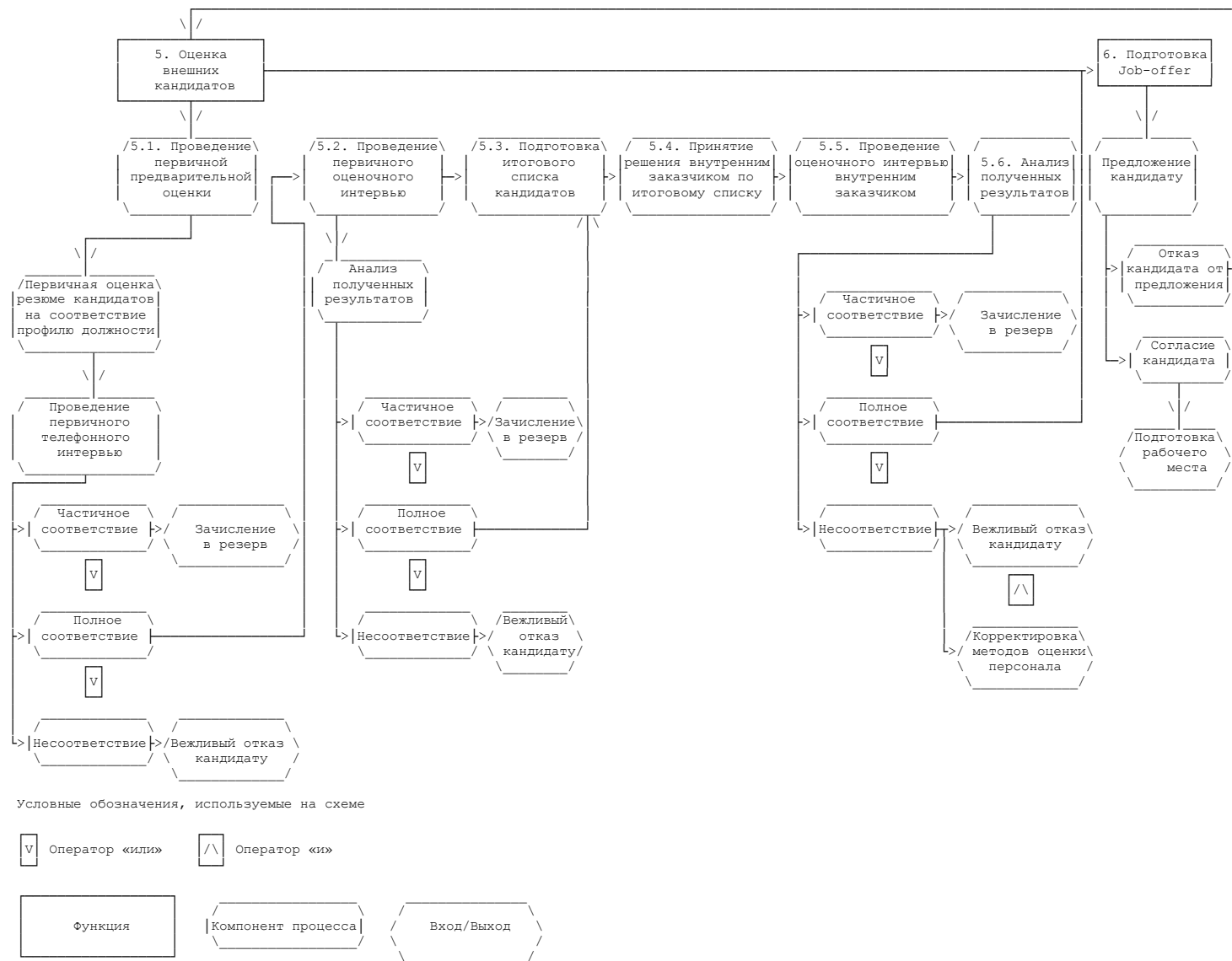


Рисунок 21 - Функциональная структура процесса «Оценка кандидатов» (окончание схемы)

Приложение Е

Пример программы сопровождения сотрудника на период испытательного срока

Ф.И.О. Маркова Марина Ивановна

Подразделение Бухгалтерия

Должность Бухгалтер финансовой группы

Дата выхода на работу «26» января 2016 г.

Дата окончания испытательного срока «26» апреля 2016 г.

Ознакомлена и согласна
«26» января 2016 г.

(подпись сотрудника)

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
Введение в должность					
1	Встреча с руководителем службы безопасности	Один-два дня до выхода на работу	Специалист службы безопасности, специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
2	Оформление документов в кадровой службе: - паспорта или иного документа, удостоверяющего личность; - трудовой книжки; - страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; - документов об образовании (дипломов, свидетельств, сертификатов); - свидетельства о присвоении ИНН; - свидетельства о браке/о расторжении (при наличии); - свидетельства о рождении детей (при наличии); - справки с прежнего места работы о заработной плате; - одного фотоснимка 3х4 см; - заявления о приеме на работу; - положения о конфиденциальности; - правил внутреннего распорядка и др.	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
3	Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, положением о защите персональных данных и другими локальными нормативными документами	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
4	Оформление заявки на ТО	Один-два дня до выхода на работу	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
5	Ознакомление с организационным справочником «Навигатор нового сотрудника»: миссия, ценности; история; структура; расположение офисов и др.	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
6	Ознакомление с организационным	Первый рабочий	Специалист	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
	справочником «Путеводитель нового сотрудника»: история предприятия; партнеры; ценности предприятия; конкурентные преимущества; услуги; структура бизнеса; организационная структура; требования к сотруднику; повышение квалификации; основные обязанности сотрудников; качества сотрудника; положение о конфиденциальности; система карьерного роста; обучение сотрудников; получение пропуска, компьютера, телефона; получение канцелярских принадлежностей; образец корпоративной подписи; библиотека предприятия; корпоративные порталы; внутренние форумы; список телефонов; порядок выплаты заработной платы; работа с электронной почтой; бронирование переговорных; внешний вид сотрудников; питание; корпоративные праздники; рабочее время и время отдыха, отпуск, праздники; медицинское страхование; больничный лист, оформление; отгул, согласование с руководством, оформление и др.	день	кадрового отдела		
7	Знакомство с ЛНА	В течение двух недель	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
8	Ознакомление с программой и задачами на период испытательного срока, разъяснения по контрольным мероприятиям по итогам первого месяца и окончания испытательного срока, обсуждение вопросов	В течение первой недели	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
9	Знакомство с руководителями подразделений	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
10	Знакомство с секретарями / получение канцелярской продукции	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела, секретарь	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
11	Получение пропуска	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
12	Оформление банковской карты	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
13	Знакомство с руководителем структурного подразделения, непосредственным руководителем	Первый рабочий день	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
14	Знакомство с сотрудниками отдела	В течение первой недели	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
15	Получение компьютера	Не позднее первого рабочего дня	Административный управляющий	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

№ п/п	Регламент первых рабочих дней	Ориентировочное время	Ответственный	Ф.И.О. и подпись ответственного лица	Подпись сотрудника
16	Определение сферы ответственности: - разъяснение должностных обязанностей сотрудника и задач, стоящих перед ним; - разъяснение требований к работе; - ознакомление сотрудника с планом работ на период испытательного срока; - определение зоны ответственности (за что именно и какую ответственность несет новый сотрудник); - информирование о функциях других сотрудников в практике/отделе; - порядок взаимодействия с руководителем; - принятые в практике/отделе методы планирования, отчетности и контроля; - алгоритм взаимодействия внутри отдела, порядок взаимодействия с другими отделами и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
17	Техническая подготовка: - обучение работе с базами данных; - ознакомление с системой хранения информации; - работа с офисной техникой и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
18	Изучение документооборота, согласование и подписание документов и др.	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
19	Информирование об отделах	В течение первого месяца	Специалист кадрового отдела	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
20	Информирование о назначении и специфике работы отделов предприятия	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
21	Информирование о конкурентах	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.
22	Оказание помощи при возникновении проблем	В течение трех месяцев	Непосредственный руководитель	Иванов С.Ю.	Маркова М.И.

План работы сотрудника на первый месяц испытательного срока

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Поставленные сроки выполнения	Критерии оценки: соблюдение сроков, необходимая документация на выходе и т.д.	Результат (соответствует/не соответствует критериям) и комментарии
1	Введение в должность	Знание должностных инструкций	26.02.2016	Должностная инструкция	Соответствует
2	Знание нормативной базы	Четкое знание ПБУ и нормативных актов	26.02.2016	ПБУ, нормативные акты в сфере бухгалтерского учета	Соответствует

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Поставленные сроки выполнения	Критерии оценки: соблюдение сроков, необходимая документация на выходе и т.д.	Результат (соответствует/не соответствует критериям) и комментарии
3	Знание пакетов программ	Знание пакетов прикладных программ	26.02.2016	Инструкции по пользованию пакетами прикладных программ	Соответствует

Иванов С.Ю.
 (подпись сотрудника, разработавшего план загрузки)
Маркова М.И.
 (подпись сотрудника)

Обучение отсутствующим навыкам (при необходимости) в первый месяц испытательного срока

№ п/п	Навык	Планируемый результат	Начало	Конец	Итоговый результат	Обучающий
1	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	26.01.2016	26.02.2016	Знание корпоративной базы данных в сфере бухгалтерского учета	Зарница В.Л.
2	Углубленное изучение работы в системе 1С (платформа 8.2)	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	26.01.2016	26.02.2016	Повышение навыков работы в 1С (платформа 8.2)	Слободян К.Е.

Маркова М.И.
 (подпись сотрудника)

Итоги первого месяца испытательного срока

Ф.И.О. Маркова Марина Ивановна
Маркова Дата «26» февраля 2016 г.
 (подпись)

Вопросы	Оценка
Проблемы (заполняется непосредственным руководителем)	Проблем с адаптацией нет
Комментарии (заполняется непосредственным руководителем)	Полностью соответствует требованиям к должности
Рекомендации (заполняется непосредственным руководителем, данная информация вносится в план работы сотрудника на второй, третий месяцы)	Внесение в резерв на повышение должности

Маркова М.И.
 (подпись сотрудника)

Уровень адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого месяца испытательного срока

Дата проведения опроса «26» февраля 2016 г.

Ф.И.О. сотрудника кадровой службы, проводившего опрос Иванов С.Ю.

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно
Знание должностных инструкций			V
Знание нормативной базы			V
Знание пакетов прикладных программ			V
Комментарии	Проблем с адаптацией нет. Заявленные знания соответствуют заявленным требованиям к должности		
Проблемы	Отсутствуют		
Рекомендации	Внести в резерв на повышение должности		

Маркова М.И.

(подпись сотрудника)

Итоги прохождения испытательного срока

Показатель	Отрицательно	Нейтрально	Положительно	Комментарии
Результативность работы (личная продуктивность)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знания и навыки по профилю должности			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Отношение к работе, инициативность			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Дисциплина труда (следование правилам, соблюдение сроков выполнения заданий и др.)			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Взаимоотношения с коллегами			V	Соответствует / проблемы отсутствуют
Знание своих должностных обязанностей	<u>Знает</u>		Не знает	
Знания о предприятии (история, основные услуги, преимущества)	<u>Знает</u>		Не знает	
Знания о структуре предприятия	<u>Знает</u>		Не знает	

Рекомендации (отметить номер предлагаемого решения): 1

1. Считать прошедшим испытательный срок.
2. Уволить как не прошедшего испытательный срок, привлечь нового кандидата.
3. Приступить к поиску кандидата в связи с предполагаемым увольнением.
4. Другое (раскрыть) _____

Сотрудник Маркова
(подпись)

Руководитель Сорокина
(подпись)

Согласовано
Руководитель кадровой службы
Лоскутов
(подпись)