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 предприятиях (в химической и нефтехимической отрасли)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование технологий поиска и подбора персонала

УДК 336.142:658.14

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3203	Ротарь Яна Федоровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	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 – 2016 г.

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 предприятиях (в химической и нефтехимической отрасли)
Кафедра менеджмента

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

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3203	Ротарь Яна Федоровна

Тема работы:

Совершенствование технологий поиска и подбора персонала	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе *Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).*	Объект исследования: ОАО «АК «Транснефть» Направление деятельности: транспортирование по нефтепроводам нефти, магистральный нефтепроводный транспорт.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений технологий по усовершенствованию технологий поиска и подбора персонала. Цель исследования: дать оценку технологиям поиска и подбора персонала на предприятии и разработать мероприятия по их совершенствованию. Разделы, подлежащие рассмотрению: анализ технологии отбора и набора персонала в ОАО «АК «Транснефть»; характеристика технологий поиска и подбора персонала в ОАО «АК «Транснефть»; основные направления совершенствования

	технологий поиска и подбора персонала. Разработка программы КСО для предприятия (раздел «Социальная ответственность»). Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	Организационная структура ОАО «АК «Транснефть»; Бухгалтерский баланс ОАО «АК «Транснефть» на 31 декабря 2015 год; Структура персонала ОАО «АК «Транснефть» по уровню образования организации; Возрастные категории работников в ОАО «АК «Транснефть»; Гендерная структура; Схема документационного сопровождения локального договорного процесса; Тип кандидата на вакантное место;

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3203	Ротарь Яна Федоровна		

Оглавление

Реферат……..5

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки…..….....7

Введение……..…… .11

1 Теоретические и методологические основы набора и отбора персонала..13

1.1 Отбор персонала……...13

1.2 Понятие отбора и его основные принципы……13

1.3 Основные концепции отбора……14

1.4 Критерии отбора……16

1.5 Комплекс методов отбора……17

2 Анализ технологии набора и отбора персонала предприятия по транспорту нефти…….26

2.1 Общая характеристика предприятия……..26

2.1.1 Характеристика сферы деятельности «Транснефть»…….27

2.1.2 Основные цели деятельности ОАО «АК «Транснефть»……28

2.1.3 Организационная структура управления

ОАО «АК «Транснефтьстрой».....29

2.1.4 Хозяйственно – финансовая деятельность предприятия……. 35

2.2 Анализ персонала предприятия ОАО «АК «Транснефтьстрой»…….38

2.2.1 Содержание кадровой работы ОАО «АК «Транснефтьстрой»……38

2.2.2 Анализ кадрового состава в ОАО «АК «Транснефтьстрой»…….39

2.3 Анализ существующей технологии отбора и набора персонала……44

3.Предложения по совершенствованию действующей в компании технологии поиска и подбора кандидатов…….48

3.1 Общие направления совершенствования……...48

3.2 Обучение сотрудников кадровой службы…….……...53

3.2.1Использование электронного рекрутмента при поиске персонала…….....54

3.2.2 Документирование процесса поиска и подбора персонала через кадровые агентства……57

3.2.3 Анкетирование при подборе кандидатов на вакантные места……...61

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий...65

4 Социальная ответственность……..71

Заключение……...83

Список используемых источников……89

Приложение А1 Бланк заявки в рекрутинговое агентство……91

Приложение А2 Бланк проверки рекомендаций…….92

Приложение А3 Бланк согласия на обработку персональных банных……93

Приложение Б Тесты для кандидата, расшифровки ответов кандидатов….94

Реферат

Дипломная работа 95 с., 2 рис., 6 табл., 4 диагр., 1 схема, 20 источников.

Ключевые слова: отбор, наем, поиск, персонал, критерии, комплекс методов.

Объектом исследования является ОАО «АК «Транснефть».

Цель работы: дать оценку технологиям поиска и подбора персонала на предприятии и разработать мероприятия по их совершенствованию.

В процессе исследования проводились статистические исследования.

В результате исследования были разработаны основные направления совершенствования методов поиска и подбора персонала на предприятии ОАО «АК «Транснефть».

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики: Открытое акционерное общество «Акционерная компания «Транснефть», учреждено Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 августа 1993 года № 810 во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года № 1403. Учредитель – Правительство Российской Федерации. ОАО «АК «Транснефть» зарегистрировано Московской регистрационной палатой 26 августа 1993 года, свидетельство № 026.800.

Степень внедрения: одно из разработанных направлений совершенствования технологий поиска и подбора персонала применено и используется на предприятии ОАО «АК «Транснефть».

Область применения: предложенные комплексы методов совершенствования технологий поиска и подбора персонала могут быть

использованы на предприятии, в организации, фирме химической и нефтехимической отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: выполнен всесторонний анализ по работе предприятия. Даны рекомендации и мероприятия по совершенствованию технологий поиска и подбора персонала на предприятии. В будущем планируется разработка наиболее новых методик поиска и подбора персонала на предприятии.

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:

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

Отбор персонала довольно сложный процесс, состоящий из множества этапов. Основными этапами этого процесса являются предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, а в некоторых случаях медицинский осмотр и так далее.

Персонал предприятия – это совокупность работников предприятия обладающих определенной квалификацией и практическими навыками работы.

Введение

Актуальность исследования поиска и подбора персонала как части системы управления персоналом в организации представляет большой интерес, прежде всего по той причине, что его значимость серьезно возросла в последние годы и продолжает неуклонно расти.

Если ранее конкурентное преимущество одной компании перед другой рассматривалось, прежде всего, с технической точки зрения, т.е. как обладание новейшим оборудованием и технологиями производства, то сейчас на первый план выходят не технические возможности, а именно персонал предприятия, обладающий высоким уровнем знаний и профессионализма. И тогда же в вопросах поиска и подбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило.

Совершенствование отбора персонала имеет большое значение, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ведь только при наличии необходимого персонала они смогут добиться поставленных целей.

Объект исследования: ОАО «АК «Транснефть».

Предмет исследования: технологии поиска и подбора персонала в ОАО «АК «Транснефть».

Цель работы: дать оценку комплексу мероприятий поиска и подбора персонала на предприятии и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1.Рассмотреть теоретические основы технологий поиска и подбора персонала на предприятии.

2.Проанализировать комплекс мероприятий по поиску и подбору персонала в ОАО «АК «Транснефть».

3.Определить основные направления совершенствования технологий поиска и подбора персонала в ОАО «АК «Транснефть».

4.Разработать программу корпоративной социальной ответственности ОАО «АК «Транснефть».

Практическая значимость результатов ВКР: формулирование мероприятий по совершенствованию технологий поиска и подбора персонала на предприятии, в организации, фирме химической и нефтехимической отрасли.

Реализация и апробация работы: в процессе практики выполнен мониторинг и анализ технологий поиска и подбора персонала на предприятии.

Методологические основы исследования: В качестве элементов научного исследования применялись системный и количественный подходы, а также ознакомление с документацией кадрового и финансового отдела, анализ научной литературы по исследуемой теме, интернет-ресурсы.

1 Теоретические и методологические основы набора и отбора персонала

1.1 Отбор персонала

Одним из направлений работы службы управления человеческими ресурсами является наем, отбор и прием нового персонала. Его основной задачей является удовлетворение потребности предприятия в качественных работниках. Качество персонала определяется через отбор.

Отбор персонала в условиях рынка является важным фактором, определяющим устойчивость и экономическое положение компании на рынке, способность противостоять неблагоприятным внешним факторам и преодолевать трудности. Ведущие эксперты по вопросам управления утверждают, что успех и эффективность любой организации на 95 процентов зависит от тех, кто в ней трудится [1].

Отбор персонала занимает одно из главных мест в перечне базовых кадровых технологий. На протяжении многих веков формировались определенные требования к отбору работников. Особое внимание и сейчас уделяется тем претендентам, которые в дальнейшем будут занимать управленческие позиции.

Комплексная кадровая технология – отбор персонала – призвана обеспечивать соответствие качеств работника определенным требованиям вида его трудовой деятельности или должности на предприятии или в организации 20].

1.2 Понятие отбора и его основные принципы

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [1].

Отбор персонала довольно сложный процесс, состоящий из множества этапов. Основными этапами этого процесса являются предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, а в некоторых случаях медицинский осмотр и так далее [19]. Принципы отбора персонала, которыми нужно руководствоваться:

1.Делать ставку на сильные, а не на слабые стороны работника;

2.Искать не идеальных претендентов, которых в реальности не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

3.Если несколько кандидатов не подходят предъявленным требованиям (из-за слишком высокой заявленной планки), критерии отбора следует пересмотреть;

4.Обеспечение соответствия индивидуальных качеств соискателей требованиям, которые предъявляет содержание работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, состояние здоровья);

5.Ориентация на персонал с более высокой квалификацией, но не выше той, что требуется на рабочем месте.

1.3 Основные концепции отбора персонала

В наше время маркетинг проникает не только на рынки товаров, но и на рынок труда. Именно поэтому компании, осуществляющей наем, отбор и прием персонала, необходимо формировать HR-бренд, обеспечить привлекательные

условия труда, чтобы заинтересовать нужных специалистов. Тогда организация сможет успешно конкурировать на рынке труда не только с помощью предложения более высоких окладов [6]. В этих целях компании используют:

1.современные и комфортные рабочие места,
2.удобное время работы,
3.льготы для сотрудников (на транспорт и питание, например),
4.расширенный перечень социальных услуг и тому подобное.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества [18]. При этом необходимо найти ответ на вопрос: «Где и когда будут востребованы рабочие кадры»?

Данный процесс, состоит из:

1.общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2.формирования четких требований к персоналу – точного определения того, кто нужен организации, путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;
3.определения основных источников поступления кандидатов;
4.выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

Есть два основных вида деловой оценки персонала: это оценка соискателей на вакантную должность при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при проведении аттестации на предприятии.

Наем, оценка и отбор персонала – это выполнение действий, которые направлены на привлечение именно тех соискателей, у которых имеются качества, необходимые для достижения целей, поставленных организацией [17].

Отбор персонала в организацию – пролонгированный отбор, который проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса госслужащего. Данный отбор осуществляется, если происходят внутриорганизационные, должностные перемещения сотрудника, формируется резерв и реализуются многие другие кадровые технологии [7].

1.4 Критерии отбора

Такие критерии, закрепленные в Регламенте подбора персонала, позволят рекрутерам, как внутренним, так и внешним, избежать многих ошибок и сократить время поисков. Особенно часто ошибки возникают, когда проводится конкурсный отбор персонала и производится массовый отбор кандидатов.

В практике управления персоналом используется несколько видов критериев:

1.квалификационные;
2.объективные;
3.психолого-личностные.

Квалификационные критерии отбора персонала устанавливаются нормативными документами для определенной отрасли, специальности, профессии или организации. К объективным относятся те критерии, которые характеризуют кандидатов с точки зрения реальных достижений, те, которые можно оценить по количественным и качественным показателям. Психолого-личностные критерии отражают наличие качеств характера, позволяющих добиваться высоких результатов в данном виде профессиональной деятельности. Психологический отбор персонала необходимо проводить с участием профессионального психолога [2].

Цель отбора персонала состоит не только в том, чтобы найти кандидата, соответствующего данной вакансии по квалификации и объективным показателям. Важно также оценить, как человек сможет адаптироваться в рабочем коллективе. Менеджер по отбору персонала, особенно если он новичок, должен обратить внимание на соответствие кандидата таким критериям, как управляемость, способность к обучению и адекватность. Каждый наемный сотрудник в организации является подчиненным, поэтому от него требуется умение выполнять приказы и распоряжения, общие правила трудового распорядка. Кроме управляемости, не менее важна и способность к обучению, умение адаптироваться к изменению технологического процесса, изучить новое оборудование или освоить незнакомый ассортимент. Требует проверки и то, насколько адекватно воспринимает соискатель окружающую действительность, не путает ли он реальность со своими представлениями о ней. Адекватность кандидата позволит ему выполнять именно то, что ему поручено и именно так, как от него это требуется. Профессиональный отбор персонала с учетом этих личностных качеств позволит значительно сократить вероятность ошибок и отсеять неподходящие кандидатуры еще на этапе первичного собеседования [5].

1.5 Комплекс методов отбора

На сегодняшний день существует два комплексных метода отбора персонала – это традиционный и нетрадиционные методы.

К традиционным методам отбора сотрудников относятся:

1.резюме

2.собеседование

3.анкетирование

4.центры оценки

5.тестирование

Эти методы позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может понять, подойдет человек для работы в компании или нет. Анализ результатов большинства методов проводит психолог. Как правило, крупные компании имеют в своем штате психолога, который участвует в выборе кандидатов. Ведь только проведя полный профессиональный анализ, можно выявить все достоинства и недостатки соискателя [8].

Резюме

Резюме подается еще до личной встречи соискателя и работодателя. В большинстве случаев резюме представляет собой небольшой рассказ о себе. В нем соискатель дает краткую информацию, которую пожелал сообщить работодателю. В нем не должно быть обширных описаний своих достижений. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной [16].

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

1.Объем не должен превышать одной-двух страниц.
2.Фото не должно быть большим.
3.Не стоит писать творческий рассказ о себе как «хвалебную оду».

Кроме этого практически у каждой компании есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу [10].

Собеседование

Сегодня отбор и подбор персонала преимущественно осуществляется при помощи собеседования. Популярность его объясняется тем, что за

сравнительно небольшой промежуток времени работодатель получает достаточно полное представление о кандидате.

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

1.личных качеств соискателя
2.профессионализма
3.интересов
4.хобби

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

Собеседования делятся на:

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

Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части далее говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты.

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

Анкетирование

Следующий немаловажный метод отбора персонала – это проведение анкетирования. Стоит отметить, что данный метод требует финансовых и временных затрат. Ведь необходимо организовать анкетирование, а после этого изучить все полученные данные.

Чаще всего применяется простое анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме.

Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия.

Более узконаправленные специальные анкеты используются для отбора персонала среди выпускников ВУЗов. Ведь у них опыта работы обычно нет, поэтому необходимо узнать все, что касается учебы по данной специальности.

Центры оценки

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

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

Тестирование

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике пришли оттуда же. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу [15].

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

Сейчас это скорее вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики. Стоит отметить, что рекомендуется использовать лишь тесты, которые разрабатывались психологом. Для

проведения тестирования не обязательно нужен психолог, но для анализа большинства тестов потребуются специальные знания. Поэтому чаще всего тестирование проводят штатные психологи.

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

- Тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области.
- Письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата.
- Тесты на выявления уровня интеллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный.
- Тесты-опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации.
- Детектор лжи. В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным. Ведь многие люди по своей природе достаточно эмоциональны, что может быть расценено детектором как проявление лжи. Другие, наоборот, могут обмануть, а аппарат не заметит этого. Однако он получил широкое распространение за рубежом.
- Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания. В большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ.

Западные методики тестирования все более успешно используются в России. Однако некоторые тесты психологи адаптируют под российский менталитет, который существенно влияет на ответы испытуемых. Если их не

адаптировать, то это скажется на результатах. Повышение эффективности отбора и подбора кадров во многом зависит от вида теста и правильной интерпретации результатов [11].

Нетрадиционные методы отбора

Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник даже не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Порой такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала [13]. К ним можно отнести:

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

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

Brainteaser-интервью

Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо менеджер по подбору кадров задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его

нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании. Стоит отметить, что данный метод был использован впервые в компании Microsoft [13].

Физиогномика

Данный метод используется в основном как вспомогательный. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Данный метод рекомендуется использовать лишь при наличии большого опыта практики у исследователя [14].

Шоковое интервью

Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала [14].

Соционика

Метод основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют16 социотипам людей. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех

же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений [14].

Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы. Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного социотипа, нельзя. По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала.

Графология

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

Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер [14].

Изучение отпечатков пальцев

Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания. Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как известно, у каждого уникальный. Он помогает определить характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека [14].

2 Анализ технологии набора и отбора персонала предприятия ОАО «АК «Транснефть»

2.1 Общая характеристика предприятия

ОАО «АК «Транснефть» - российская государственная транспортная монополия, крупнейшая трубопроводная компания в мире. «Транснефть» эксплуатирует свыше 70 тысяч километров магистральных трубопроводов, транспортирует около 90% добываемой в России нефти и около 25% производимых в стране нефтепродуктов, а также значительные объемы углеводородного сырья стран СНГ. Инвестиционная политика ОАО «АК «Транснефть» направлена на решение общесистемных задач развития производственной базы, расширения, реконструкции и технического перевооружения объектов трубопроводного транспорта. Стратегия компании предусматривает несколько основных источников финансирования инвестиционной программы, включающих собственные и заемные средства [12].

2.1.1 Характеристика сферы деятельности «Транснефть»

- Оказание услуг в области транспортировки нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов в Российской Федерации и за ее пределами;
- Проведение профилактических, диагностических и аварийно-восстановительных работ на магистральных трубопроводах;
- Координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов и других объектов трубопроводного транспорта;
- Взаимодействие с трубопроводными предприятиями других государств по вопросам транспортировки нефти и нефтепродуктов в соответствии с межправительственными соглашениями;
- Участие в решении задач научно-технического и инновационного развития в трубопроводном транспорте, внедрение нового оборудования, технологий и материалов;
- Привлечение инвестиций для развития производственной базы, расширения и реконструкции объектов организаций системы ОАО «АК «Транснефть»;
- Организация работы по обеспечению охраны окружающей среды в районах размещения объектов трубопроводного транспорта [12].

2.1.2 Основные цели деятельности ОАО «АК «Транснефть»

ОАО «АК «Транснефть» проводит интенсивную работу по диверсификации направлений поставок энергоресурсов и создание высокоэффективных экспортных маршрутов. Создаваемые трубопроводные мощности обеспечивают прогнозируемый рост нефтедобычи в перспективных российских регионах, а также позволяют снять зависимость российского экспорта от транзита по территории сопредельных государств, повышая роль России в обеспечении международной энергетической безопасности.

Реализация инвестиционных проектов развития системы магистрального транспорта позволит создать единую трубопроводную систему, позволяющую осуществлять оперативное перераспределение экспортных потоков как в западном, так и в восточном направлениях в зависимости от конъюнктуры рынка.

Финансирование строительства новых нефтепроводов осуществляется без использования бюджетных (государственных) средств за счет рационального сочетания собственных и привлеченных финансовых ресурсов.

Все проекты «Транснефть» проходят предусмотренную действующим законодательством государственную экспертизу, в том числе по экологической безопасности, а также по принятым техническим решениям и стоимости работ.

В соответствии с Программой стратегического развития ОАО «АК «Транснефть» на период до 2020 года, основной целью компании является развитие системы магистрального трубопроводного транспорта Российской Федерации для полного обеспечения потребностей в транспортировке нефти и нефтепродуктов на основе применения современных передовых отраслевых технологий, обеспечивающих высокий уровень надежности, промышленной и экологической безопасности [12].

К числу основных путей достижения поставленной цели относятся:

- Увеличение мощности системы магистральных нефтепроводов для обеспечения транспортировки нефти в соответствии с планируемыми объемами добычи нефти на эксплуатируемых и новых месторождениях;
- Повышение энергоэффективности за счет реализации мероприятий по экономии энергетических ресурсов;
- Повышение производительности труда;
- Инновационное развитие производственной деятельности;
- Обеспечение надежности эксплуатируемой системы магистральных нефтепроводов и нефтепродуктопроводов на основе результатов диагностики, реконструкции и модернизации основных фондов;
- Повышение экологической и промышленной безопасности производственных объектов Компании;
- Развитие социальных гарантий работников Компании.

Гармоничное сочетание эффективной деятельности «Транснефть» на данных направлениях лежит в основе устойчивого развития Компании [12].

2.1.3 Организационная структура управления ОАО «АК «Транснефтьстрой»

625023, г. Тюмень, ул. Харьковская, д. 75, корпус 1.

Телефон: 8 (3452) 49-35-14 / 8 (3452) 29-59-01.

Факс: 8 (3452) 29-59-01.

Емэйл: sekr@tnpyukos.tomsk.ru

ОГРН: 1027200789220

ИНН: 7201000726

ОКПО: 139229

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: Частная собственность.

ОКОНХ: Транспортирование по нефтепроводам нефти.

ОКВЭД : Магистральный нефтепроводный транспорт

Дата регистрации: 16 июня 1997 года.

Описание компании, согласно кодам ОКВЭД:

Дополнительные виды деятельности

40.10.2 Передача электроэнергии

40.10.3 Распределение электроэнергии

40.30.14 Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными

40.30.2 Передача пара и горячей воды (тепловой энергии)

40.30.3 Распределение пара и горячей воды (тепловой энергии)

41 Сбор, очистка и распределение воды

45.21 Производство общестроительных работ

45.24.4 Производство подводных работ, включая водолазные

51.51.3 Оптовая торговля прочим жидким и газообразным топливом

52.63 Прочая розничная торговля вне магазинов

60.24.1 Деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта

60.30.12 Транспортирование по трубопроводам нефтепродуктов

62.20.1 Деятельность воздушного пассажирского транспорта, не подчиняющегося расписанию

63.12.21 Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки

71.21.1 Аренда прочего автомобильного транспорта и оборудования

71.32 Аренда строительных машин и оборудования

74.20.1 Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве

80.22.1 Начальное профессиональное образование

85.11.2 Деятельность санаторно-курортных учреждений

ОАО «АК «Транснефть» является субъектом естественных монополий, 100% голосующих акций компании находятся в федеральной собственности.

Уставный капитал ОАО «АК «Транснефть» составляет 7 101 722 (семь миллионов сто одна тысяча семьсот двадцать два) рубля.

Организации системы ОАО «АК «Транснефть»

ООО «Транснефть – Балтика»
АО «Транснефть – Верхняя Волга»
ООО «Транснефть – Восток»
АО «Транснефть – Подводсервис»
АО «Гипротрубопровод»
ООО «Транснефть – Дальний Восток»
АО «Транснефть – Диаскан»
ООО «ДСД»
АО «Транснефть – Дружба»

ООО «ЛатРосТранс»
АО «Мостранснефтепродукт»
АО «Транснефть – Терминал»
ОАО «НМТП»
ООО «НИИ Транснефть»
ЗАО «ОМЕГА»
АО «Транснефть – Приволга»
ООО «ПТП»
ООО «Петротранс-Приморск»
ОАО «МТП «Приморск»
АО «Транснефть – Прикамье»
АО «Транснефть – Сибирь»
АО «Транснефть – Север»
АО «Средне-Волжский Транснефтепродукт»
ООО «Транснефть – Порт Приморск»
ООО «Транснефть – Порт Козьмино»
ООО «Транснефть – Порт Усть-Луга»
АО «Связьтранснефть»
ООО ЧОП «СТНП»
АО «Транснефть – Западная Сибирь»
АО «АК «Транснефтепродукт»
АО «Транснефтепродукт-Самара»
ООО «Транснефть-Логистика»
ООО «Транснефтьстрой»
ООО «Транснефтьстрой-Брянск»
ООО «Транснефтьстрой-Омск»
ООО «Транснефтьстрой-Тюмень»
ООО «Транснефтьэнерго»
ООО «ТЭС»
ООО «Транснефть-Сервис»
АО «Транснефть-Сервис»
АО «Телекомнефтепродукт»
АО «НПФ «Транснефть»
ООО «Транснефть – Медиа»
ООО «ТК-БА»
ЗАО «Транс-Флот»
ООО «Транснефть Финанс»
ООО «Транснефть Усть-Луга»
ООО УК «ТН Инвест»

ООО «Транснефть Надзор»
ООО «Транснефть - ТСД»
АО «Транснефть - Урал»
АО «Транснефть – Центральная Сибирь»
ООО «ЦУП ВСТО»
АО «Транснефть – Метрология»
ООО «Транснефть - Технологии»
ООО «Транснефть Телеком»
АО «Черномортранснефть»
АО «Транснефть - Энерготерминал»
АО «Юго-Запад транснефтепродукт»
ДП «ПрикарпатЗападтранс»
АО «ТОМЗЭЛ»
ООО «Транснефть-Охрана»
ООО «Транснефть – Югра»
АО «ТНН»

Управление

Представители государства в органах управления компанией определяют стратегические направления ее развития и осуществляют контроль производственно-хозяйственной и финансовой деятельности. В совет директоров компании входят независимые директора, при совете директоров созданы, специализированные комитеты, принято Положение о процедурах внутреннего контроля.

Комитет по стратегии, инвестициям и инновациям образован для подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности ОАО «АК «Транснефть», его стратегии на долгосрочную перспективу, а также на определение приоритетов научно-технической и инновационной политики в системе трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов.

Комитет по аудиту обеспечивает контроль Совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью Компании и предназначен для объективного и независимого информирования членов Совета директоров о финансово-хозяйственном состоянии Компании и оценки эффективности систем внутреннего контроля.

Комитет по кадрам и вознаграждениям осуществляет подготовку предложений и рекомендаций Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности ОАО «АК «Транснефть» в области кадровой политики, системы оплаты труда и вознаграждений.

Организационная структура предприятия ОАО «АК «Транснефть» представлена на схеме 1.

Схема 1 - Организационная структура предприятия.

2.1.4 Хозяйственно – финансовая деятельность предприятия

Анализ бухгалтерского баланса позволяет оценить эффективность размещения активов предприятия, их достаточность для текущей и предстоящей хозяйственной деятельности предприятия, оценить структуру, размер и эффективность привлечения инвестиций, позволяет судить о способности руководства организации развивать бизнес и увеличивать прибыль.

В нашем случае анализ бухгалтерского баланса показал следующее: внеоборотные активы выросли, что может свидетельствовать о расширении деятельности и росте экономического потенциала предприятия. При этом увеличились оборотные средства, в основном за счет увеличения дебиторской задолженности. Увеличение дебиторской задолженности приводит к отвлечению оборотных средств непосредственно из оборота т.е. может привести к уменьшению средств на счетах, что отрицательно влияет на платежеспособность предприятия. Заемные средства преобладают над собственными, организация не обходится без долгосрочных кредитов и займов.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 года

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
1	2	3	4	5	6
	АКТИВЫ **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** **Нематериальные активы**	1110	**4 304 623**	**2 310 036**	**896 075**
	Результаты исследований и разработок	1120	**154 199**	**58 321**	**18 497**
	Нематериальные поисковые активы	1130	**-**	**-**	**-**
	Материальные поисковые активы	1140	**-**	**-**	**-**
4	**Основные средства**	1150	**53 604 458**	**27 042 798**	**6 379 515**
4	**Доходные вложения в материальные ценности**	1160	**4 781 216**	**3 571 959**	**470 946**

5	**Финансовые вложения**	**1170**	**869 611 532**	**876 139 990**	**682 758 269**
16	**Отложенные налоговые активы**	**1180**	**5 015 305**	**1 194 206**	**159 638**
	Прочие внеоборотные активы	**1190**	**5 148 443**	**2 521 575**	**1 978 211**
	Итого по разделу I	**1100**	**942 619 776**	**912 838 885**	**692 661 151**
	II. Оборотные активы				
7	**Запасы**	**1210**	**197 725**	**211 901**	**346 497**
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	**1220**	**7 802 540**	**7 273 236**	**26 840 370**
8	**Дебиторская задолженность**	**1230**	**139 586 266**	**96 610 644**	**69 575 996**
	в том числе: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	194 296	165 711	763 404
	дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	139 391 970	96 444 933	68 812 592
5	**Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)**	**1240**	**85 807 161**	**40 516 205**	**72 417 394**
17	**Денежные средства и денежные эквиваленты**	**1250**	**79 548 216**	**70 957 005**	**68 415 833**
	Прочие оборотные активы	**1260**	**-**	**-**	**-**
	Итого по разделу II	**1200**	**312 941 908**	**215 568 991**	**237 596 090**
	БАЛАНС	**1600**	**1 255 561 684**	**1 128 407 876**	**930 257 241**
	ПАССИВ **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**				
9	**Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)**	**1310**	**7 102**	**7 102**	**7 102**
	Собственные акции, выкупленные у аукционеров	**1320**	**-**	**-**	**-**
	Переоценка внеоборотных активов	**1340**	**1 258 905**	**1 261 126**	**813 480**
9	**Добавочный капитал (без переоценки)**	**1350**	**52 555 340**	**52 555 340**	**52 555 340**
9	**Резервный капитал**	**1360**	**13 044**	**13 044**	**13 044**
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	**1370**	**111 574 721**	**101 716 795**	**97 832 653**
	Итого по разделу III	**1300**	**165 409 112**	**155 553 407**	**151 221 619**

	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
10	**Заемные средства**	**1410**	**783 978 007**	**577 736 504**	**518 024 638**
16	**Отложенные налоговые обязательства**	**1420**	**61 134 142**	**50 697 704**	**6 757 576**
	Оценочные обязательства	**1430**	**-**	**-**	**-**
	Прочие обязательства	**1450**	**577**	**577**	**1 300 315**
	Итого по разделу IV	**1400**	**845 112 726**	**628 434 785**	**526 082 529**
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
10	**Заемные средства**	**1510**	**90 475 171**	**196 256 557**	**70 045 673**
8	**Кредиторская задолженность**	**1520**	**152 232 995**	**146 249 574**	**181 096 024**
11	**Доходы будущих периодов**	**1530**	**83 390**	**138 415**	**198 268**
12	**Оценочные обязательства**	**1540**	**2 248 290**	**1 775 138**	**1 613 128**
	Прочие обязательства	**1550**	**-**	**-**	**-**
	Итого по разделу V	**1500**	**245 039 846**	**344 419 684**	**252 953 093**
	БАЛАНС	**1700**	**1 255 561 684**	**1 128 407 876**	**930 257 241**

Проанализировав бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 года, можно сделать вывод, что предприятие в достаточной степени устойчиво, развивается: ежегодный рост валюты баланса, появление в структуре активов финансовых вложений, увеличение стоимости основных средств, что может свидетельствовать о намерении компании вкладывать средства в развитие своего производственного потенциала.

2.2 Анализ персонала предприятия ОАО «АК «Транснефтьстрой»

2.2.1 Содержание кадровой работы ОАО «АК «Транснефтьстрой»

Комитет по кадрам и вознаграждениям осуществляет подготовку предложений и рекомендаций Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности ОАО «АК «Транснефтьстрой» в области кадровой политики, системы оплаты труда и вознаграждений.

Управление численностью и составом работников ОАО «АК «Транснефтьстрой» является наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления. Основной целью управления численностью и составом персонала компании является оптимизация затрат труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностью и уровнем квалификации.

Главная цель управления персоналом на предприятии состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

В указанных условиях реализация цели возможна за счет роста производительности труда, а также привлечения работников из других производств путем повышения привлекательности рабочих мест.

Производительность труда в организации имеет стойкую положительную динамику роста на 5% в год и реализуется за счет внедрения инноваций, направленных на снижение трудозатрат, повышения степени автоматизации, повышения квалификации персонала, а также создания гибкой системы материального и нематериального стимулирования.

Кадровыми вопросами в ОАО «АК «Транснефтьстрой» занимается непосредственно руководитель представительства [12].

2.2.2 Анализ кадрового состава в ОАО «АК «Транснефтьстрой»

Персонал предприятия – это совокупность работников предприятия обладающих определенной квалификацией и практическими навыками работы.

Общая численность работающих в ОАО «АК «Транснефтьстрой» составляет 312 человек. Из них: рабочие - 212 человек, руководители – 10 человек, специалисты – 45 человек, технические исполнители (служащие) – 45 человек.

Состав персонала в ОАО «АК «Транснефтьстрой» неоднороден, так как люди, работающие в организации, отличаются друг от друга по многим параметрам: возраст, образование, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации.

В настоящее время в ОАО «АК «Транснефтьстрой» работает 312 человек, из них 80 имеют высшее образование, 80 – неоконченное высшее и 152 — среднее специальное. В диаграмме 1 представлена структура персонала по уровню образования организации.

Диаграмма 1 – Структура персонала по уровню образования организации

В этой связи проводимая руководством политика управления трудовыми ресурсами направлена, прежде всего, на повышение образовательного и профессионального уровня работников предприятия.

А так же, для роста производительности труда у Компании есть задачи внедрить инновации, направленные на снижение трудозатрат и создать гибкую систему материального и нематериального стимулирования.

По полу и возрасту в ОАО «АК «Транснефтьстрой» выделяют мужчин и женщин в возрасте от 18 до 25, от 26 до 30, от 31 до 35, от 36 до 40 лет, от 41 до 50, от 51 до 55. В диаграмме 2 представлены возрастные категории в процентном соотношении.

Диаграмма 2 - Возрастные категории

Анализ диаграммы возрастных категорий показывает, что в ОАО «АК «Транснефтьстрой» преобладают работники возрастной категории до 35 лет.

Гендерная структура представлена в виде диаграммы 3.

Диаграмма 3 - Гендерная структура

Из этой диаграммы нужно отметить, что специфика деятельности предприятия в нефтяной отрасли предопределяет преобладание мужчин в общей численности персонала, как среди руководителей, так и среди рабочих.

По стажу работы в торговле предусматривается группа работников в «Транснефтьстрой-Тюмень» со стажем работы до 3 лет; от 3 лет до 5 лет, от 6 до 10 лет, от 11 до 20 лет, от 21 до 30 лет и свыше 30 лет. В диаграмме 4 представлено процентное соотношение работников по стажу работы в компании.

Диаграмма 4 - Стаж работы

Анализ диаграммы показывает, что предприятие предпочитает зрелых работников, так как они наиболее опытные в своем деле и не склонны менять свое место работы. Это говорит о том, что у предприятия нет текучести кадров.

2.3 Анализ существующей технологии отбора и набора персонала

Прием на работу, перевод с одной должности (профессии) на другую, а также при совмещении профессий рабочих и специалистов, осуществляется при наличии у кандидата документа (-ов) о профессиональном образовании, подтверждающего право на выполнение работ.

Компания заключает договора через учебные заведения среднего специального, высшего профессионального образования, обучающие по специальности рабочих и инженерно-технический персонал нефтегазовой отрасли с целью дальнейшего устройства на работу в Компанию после получения квалификационного удостоверения, диплома.

Организуются производственные практики в филиалах, структурных подразделениях Компании для студентов, которым будет предложено выбрать именно это место работы после окончания учебного заведения. За это время у представителей структурных подразделений (филиалов) складывается определенное мнение о данном перспективном сотруднике, которое учитывается при приеме кандидата на работу. В качестве стимулирования студентам, прошедшим практику на предприятиях ОАО «АК «Транснефть» и хорошо успевающим в учебном процессе присваивается статус стипендиата Компании и выплачивается ежеквартально стипендия.

Также Компания стремится привлекать на работу квалифицированные кадры с необходимыми навыками путем приема резюме кандидатов, собеседования, анализа возможной эффективности данной кандидатуры в трудовом процессе предприятия.

Комплексная система отбора включает в себя следующие методы:

1. Предварительный отбор - предполагает анализ информации, указанной в резюме или собранной в результате предварительной отборочной беседы. В данном анализе особое внимание уделяется профилирующему направлению в образовании, оконченные учебные заведения, дополнительные курсы и

подготовка, цель поступления на работу, опыт работы на предыдущих предприятиях, время работы на прошлых местах, желаемая заработная плата, ограничение по здоровью, предполагаемая дата выхода на работу.

2.Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, в том числе и вообще отказ в ответе.

Собеседование. При соблюдении следующих условий собеседование может пройти наиболее эффективно:

- установление взаимопонимания с кандидатом;
- не следует уделять внимание первому впечатлению, необходимо получить комплексную информацию и только потом приступить к оценочной процедуре;
- наличие подготовленных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам и в то же время достаточная гибкость, позволяющая охватить и вопросы, возникающие по ходу беседы.

Собеседование бывает нескольких видов. Среди них: формализованные, слабо формализованные и неформализованные. Формализованные - предполагают проведение интервью строго по запланированной схеме. Как правило, вопросы задаются в определенной последовательности, и порядок их не меняется, а ответы фиксируются в специальном бланке. Неформализованное интервью проводится без заранее подготовленных вопросов. Разговор ведется свободно, при этом важно вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам, одобряя и поддерживая направление разговора.

В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- желает ли он выполнять её при существующих условиях;

- какова продолжительности будущей работы в организации;
- возможность продвижение по служебной лестнице вверх;
- совершенствование профессии кандидата;
- мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности.

В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе.

Тестирование на профессиональную пригодность. Цель тестов - оценка психофизиологических качеств кандидата, умение выполнять определенную деятельность. Часто подобные тесты моделируют конкретную рабочую ситуацию.

- общие тесты способностей - выявляют особенности внимания, мышления, памяти и другие способности, важные для той или иной деятельности.
- личностные тесты - оценивают чаще всего потенциальные действия человека, образ поведения в конкретной ситуации.

Проверки рекомендаций и послужного списка. Рекомендации могут быть даны человеку в письменной форме на фирменном бланке со всеми реквизитами. В последнее время распространены телефонные звонки предыдущему начальнику кандидата и обмен мнениями о конкретных качествах соискателя.

Нетрадиционные методы, среди которых можно выделить: использование полиграфа (детектора лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; некоторые виды психоанализа.

Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Испытательный срок. Особенность его заключается в том, что фактически кандидата берут на работу, но окончательное решение принимают по результатам испытательного срока. За время испытательного срока представляется возможность способом естественного наблюдения и специальных условий достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку срок этот относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно.

Вывод по разделу: проанализировав методы поиска и подбора персонала на предприятии ОАО «АК «Транснефть» можем сделать вывод, что в компании преобладают традиционные методы поиска и подбора персонала. Они устаревают и не дают желаемого результата. Введем в комплекс поиска и подбора персонала нетрадиционные методы и обучим кадровый состав предприятия этим методам.

3 Предложения по совершенствованию действующей в компании технологии поиска и подбора кандидатов

3.1 Общие направления совершенствования

Технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие в компании, еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата. Основные причины этого - демографическая ситуация в стране, непростая ситуация на рынке труда (как по стране в целом, так и по регионам деятельности компании), изменение мотивации молодых специалистов и пр. В связи с этим найти подходящего кандидата становится все сложнее.

Мы считаем, что как и раньше, компания должна придерживаться следующих методов поиска и подбора персонала:

1. Поиск персонала в компанию должен осуществляться с применением 4 основных технологий:

1.1. Массовый рекрутинг (mass recruiting) - для подбора большого количества сотрудников. В основном, с помощью данного метода должны привлекаться специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками и опытом.

1.2. Рекрутинг (recruiting) - поиск и подбор квалифицированных специалистов.

1.3. Прямой поиск (executive search) - поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена.

1.4. Хедхантинг (HeadHunting) - переманивание конкретного работающего специалиста.

Основными методами привлечения персонала (источники поиска) должны остаться:

1.Кадровый резерв - выдвижение на открывшуюся вакансию кандидата из числа сотрудников организации.

2.Рекомендательный рекрутинг – внутри компании и внешний. Рекомендательный рекрутинг внутри компании – сотрудники рекомендуют кандидатов из числа своих знакомых; вне компании – кандидат ищется по рекомендации бывших коллег, знакомых и т.д.

3.Целевая подготовка в ВУЗах - компания «растит» будущих сотрудников, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки.

4.Центры занятости при ВУЗах – привлечение молодых специалистов на период производственной практики с последующим трудоустройством, особенно актуально для компании при поиске и подборе рабочих и технических специальностей.

5.Ярмарки вакансий – наиболее интересны отраслевые, хорошая возможность сделать презентацию компании и собрать контакты заинтересованных в работе кандидатов.

6.Государственные центры занятости - хорошо работает этот метод при привлечении персонала с невысокими требованиями к заработной плате.

7.Целевая переподготовка специалистов в учебных центрах – обучение перспективных сотрудников компании с последующим их повышением.

8.Кадровые агентства – обращаясь в агентство, работодатель получает гарантию привлечения определенного количества кандидатов, соответствующих его требованиям, из которых он может выбрать наиболее подходящего.

9.Размещение вакансий на специализированных сайтах по трудоустройству – один из самых распространённых пассивных способов привлечение персонала, из минусов отмечу низкую активность кандидатов и несоответствие полученных откликов заявленным требованиям.

10.Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству – один из самых распространенных активных способов привлечение персонала, часто дорогостоящий и крайне трудоемкий.

11.Размещение объявлений о вакансиях в специализированных печатных изданиях – хорошо подходит для поиска работников технических и производственных специальностей.

12.Размещение объявлений о вакансиях в непрофильных печатных изданиях – позволяет выйти на кандидатов, не открытых в настоящий момент рынку.

13.Размещение объявлений о вакансиях на радио и телевидении – отлично подойдет для небольшого города, но для мегаполиса этот метод слишком дорогостоящий.

Если же говорить именно о современных методах поиска персонала, то можно выделить следующие:

1.Поиск кандидатов в социальных сетях – актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Хорошо подходит для поиска молодых специалистов и специалистов среднего звена.

2.Поиск кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества) — недорогой, но довольно трудоемкий метод. Позволяет обратиться к узкому кругу специалистов, а также получить рекомендации на интересных кандидатов.

3.Размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео – один из популярнейших методов на сегодняшний день. Стоимость создания ролика о компании/вакансии сопоставима со стоимостью традиционных методов привлечения персонала. Эффективность такого метода достаточно высока. Благодаря распространению в сети Интернет обеспечивается максимальное количество просмотров.

Активное применение этих методов привлечения персонала связано с развитие глобальной паутины. Вслед за кандидатами в Интернет должны пойти и сотрудники кадровой службы компании [3].

В последнее время также получили широкое распространение такие методы, как:

1.Лизинг персонала – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.

2.Аутсорсинг – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными.

3.Временный персонал – в отличие от лизинга используется в тех случаях, когда организация нуждается в дополнительных сотрудниках на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев).

4.Аутстаффинг – оформление в штат специализированного агентства сотрудников, работающих в компании, которая по тем или иным причинам не хочет больше содержать этот персонал у себя.

Безусловно, эти методы не являются методами привлечения персонала в компанию, но проблему его нехватки они решают не менее эффективно.

2.При подборе персонала в компанию следует продолжать использовать следующие методы:

2.1. Анализ резюме и других документов - отсев по формальным признакам.

2.2. Телефонное интервью - отсев по формальным требованиям, определение уровня ожидаемой зарплаты.

2.3. Интервью - кроме необходимых компетенций оценивается и внешний вид, и манера поведения кандидата.

2.4. Анкетирование - соблюдение процедур, готовность идти на контакт.

2.5. Тестирование - психологическое, уровень интеллекта и пр.

2.5. Сбор рекомендаций - рекомендации от работодателей, коллег с предыдущих мест работы.

2.6. Сбор информации в социальных сетях.

Хочется также отметить некоторые нетрадиционные, но во многом спорные методы отбора:

1.Графологический - анализируется почерк соискателя, на основании этого анализа делаются выводы об индивидуальных особенностях кандидата. По мнению графологов, графологическая экспертиза позволяет оценить личностные и деловые качества человека. Надо сказать, что используется этот метод в основном в Европе. В России он распространен слабо, а саму графологию часто относят к псевдонауке;

2.Полиграф (Детектор лжи) - наименее экзотичный метод, имеет реальное научное обоснование. Применяется уже более 100 лет. Средний уровень достоверности работы детектора лжи составляет 95%. В последнее время получает все большее распространение.

Необходимо отметить, что из всех перечисленных нетрадиционных методов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100 % правильность выбора (за исключением детектора лжи). Однако и перечисленные выше традиционные методы не дают такой гарантии.

Выбор путей привлечения и отбора персонала зависит от многих факторов: состояния рынка труда, профиля вакансии, корпоративной культуры компании, ее финансовых возможностей на тот или иной период времени. При этом сотрудники службы компании, как правило, не останавливаются на каком-то одном методе, а используют их в комплексе.

3.2 Обучение сотрудников кадровой службы

Для того, чтобы сотрудники кадровой службы могли использовать все методы, перечисленные выше, они должны быть обучены всем этим методам.

С этой целью необходимо, чтобы каждый из сотрудников кадровой службы компании прошел обучение:

1) современным методикам поиска и подбора персонала;

2) современным навыкам и приемам общения с соискателями на вакантное место;

3) современным программным продуктам в области кадровой работы.

Основные методы обучение – курсы повышения квалификации, тренинги, коучинг.

Сформированный график обучения сотрудников кадровой службы на вторую половину 2016 г. имеет следующий вид – таблица 1.

Таблица 1 – График обучения сотрудников кадровой службы современным методикам поиска и подбора персона на II половину 2016 г.

Направление обучения / Название обучающих программ	Период	Количество обучаемых сотрудников	С отрывом от производства / или нет
Поиск персонала через электронный рекрутмент Программа «Электронный рекрутмент» (16 часов)	01.07.2016 – 05.07.2016	4	Нет
Сотрудничество с кадровыми агентствами при поиске персонала Программа «Кадровое агентство» (12 часов)	01.09.2016 – 03.09.2016	3	Нет
Использование анкетирования при подборе персонала Программа «Эффективное анкетирование» (12 часов)	01.10.2016 – 03.10.2016	7	Нет
Повышение навыков работы в сети Программа «Современное программное обеспечение в кадровой работе» (16 часов)	01.11.2016 – 05.11.2016	4	Да
Повышение навыков работы в сети Программа «Современное программное обеспечение в кадровой работе» (16 часов)	15.11.2016 – 30.11.2016	3	Да

Всего обучение должны пройти все 7 сотрудников кадровой службы компании. При этом последний курс Современное программное обеспечение в кадровой работе» требует отрыва от производства (по 2 часа в день в течение 2 недель), поэтому прохождение курса разбито на две части (для того, чтобы не создавать проблем в работе кадровой службы).

Рассмотрим ниже основные направления предлагаемых программ обучения сотрудников кадровой службы компании более подробно.

3.2.1 Использование электронного рекрутмента при поиске персонала

При обучении в данном направлении сотрудники кадровой службы должны получить информацию по следующим направлениям:

1) понятие и преимущества электронного рекрутмента при поиске персонала;

2) составление карты поиска нужного работника;

3) преимущества и недостатки платных сайтов о поиске работы;

4) преимущества и недостатки бесплатных сайтов о поиске работы;

5)использование технических возможностей сайта при поиске требуемого работника;

6) установка контакта с кандидатом при электронном рекрутменте.

Рассмотрим кратко каждое из перечисленных направлений.

Электронный рекрутмент (Е-рекрутмент) - эффективная система подбора персонала с использованием интернет-ресурсов, отличительной особенностью которого является автоматизация всех этапов работы с предполагаемыми претендентами на рабочие места (должности) - от открытия вакансии до приема на работу сотрудника.

В настоящее время найти работу через Интернет - это реальная возможность, предоставленная каждому. Но основная тенденция, которая стала прослеживаться в последние несколько лет, состоит в том, что именно классные специалисты не желают заявлять о себе на сайтах Интернета. Чем выше себя ценит специалист, тем меньше вероятности, что он поместит резюме на известных сайтах, связанных с трудоустройством.

Составление карты поиска и использование онлайн-технологий позволяет менеджеру по подбору персонала создать своеобразную базу данных о пассивных кандидатах, что в конечном итоге может помочь выбрать оптимальную кандидатуру из составленного списка.

Многие из кандидатов, разместивших свое резюме на бесплатных сайтах, не думали о том, что информация, предназначенная для прочтения управленческому персоналу, станет доступной каждому пользователю. Этот момент стал для многих кандидатов сдерживающим фактором для размещения сведений о своей кандидатуре через Интернет.

Если рассматривать ту часть соискателей, которая все-таки вызвала интерес у рекрутмента, то и среди них вряд ли найдутся кандидаты, грамотно и объективно составившие резюме. Как правило, это набор однотипных сведений, оформленных в анкетном варианте, часто встречаемый на различных

страницах сайтов, предлагающих работу. Таким образом, размещение вакансий на job-сайтах, поиск резюме кандидатов и привлечение их с помощью корпоративного сайта оказывается не всегда эффективным и успешным процессом.

Оптимально вести поиск кандидатур через платные сайты (headhunter.ru, resume-bank.ru, система E-Staff).

Платные сайты обеспечивают конфиденциальность общения рекрутмента с соискателем. Руководство платных сайтов гарантирует высокий уровень сервисного обслуживания.

Используя сочетание технических возможностей сайта, поддерживая постоянный контакт с соискателями, обрабатывая поступающую информацию систематически, работники сайтов учитывают и особенностях ментальности работников различных профессий. Так, например, инженеры и квалифицированные мастера с большим трудом меняют место работы и неохотно размещают сведения о себе. Контакт с такими соискателями часто прерывается, и проделанный труд оказывается бессмысленным.

Тем не менее, за таких работников надо бороться; на сегодняшний день по целому списку должностей в компании технические специалисты что называется «на вес золота». При этом наблюдается следующая тенденция, что с развитием промышленных отраслей нехватка высшего технического персонала становится катастрофической.

В таком случае задачей работников кадровой службой компании становится выявление на страницах таких вот сайтов кандидатов с подходящими данными и установление с ним прочного доверительного контакта.

Сайт «Резюме-банк» работает несколько в ином направлении, пользуясь фотографиями и видеороликами, делая акцент на визуальном знакомстве.

Сайт E Staff использует обработку всей информации о соискателях, выделяя из большой массы сведений наиболее интересные.

В целом, считаю, что за электронным рекрутментом – будущее. При этом

специалисты кадровой службы при построении системы работы с соискателями с использованием электронного рекрутмента должны:

1) четко понимать - что за специалист нужен компании;

2) четко понимать - что нужно специалисту от компании, и на основе такого понимания строить свою работу по поиску и привлечению нужных компании кадров.

3.2.2 Документирование процесса поиска и подбора персонала через кадровые агентства

В настоящее время компания ведет поиск персонала, в том числе, и через кадровые агентства. При этом данная процедура не автоматизирована и не унифицирована.

Как правило, с крупными кадровыми агентствами компания заключает договора на оказание услуг, включающие:

1.Подбор постоянного персонала (рекрутмент):

- поиск высококвалифицированных специалистов и руководителей с необходимыми знаниями, навыками, опытом и компетенциями в любой сфере бизнеса;

- подбор специалистов для широкого спектра позиций начального и среднего уровня.

2.Проекты по массовому подбору (одновременный подбор от 50 до нескольких сотен сотрудников).

3.Лизинг персонала - предоставление временного персонала (вывод сотрудника на работу, полное его администрирование, обеспечение выплаты заработной платы).

4.MPC (Most Placeable Candidate) - проактивное предоставление потенциальным клиентам наиболее интересных кандидатов.

5.On-site & Implant - работа консультантов и координаторов агентства на территории клиента.

6.Тестирование и оценка персонала.

7.Исследования рынка труда - обзоры заработных плат и компенсаций, а также проведение специальных исследований по запросу клиента (отраслевые, территориальные, индивидуальные).

При этом вопрос документального обеспечения взаимодействия компании с рекрутскими фирмами обеспечен слабо, и имеет ряд недостатков:

1) предоставляемые агентствами отчеты не всегда понятны сотрудникам кадровой службы компании;

2) содержащаяся в отчетах рекрутерских агентств информация не всегда дает ответы на требуемые сотрудниками кадровой службы вопросы.

Поскольку, как и любой другой бизнес-процесс управления персоналом, процессы поиска и подбора должно сопровождаться определенной системой документационного обеспечения. И лучше, чтобы это была унифицированная система документации, что позволит исключить ошибки и разнотолки.

С учетом сказанного можно предложить следующую систему информационного и документального обеспечения процессов поиска и подбора кандидатов на вакантные в компании места при помощи кадровых агентств.

Здесь возможно два варианта:

1. Компания заключает договор на локальном (региональном) уровне, то есть осуществляет поиск персонала только на ограниченной территории – рисунок 1.

2. Компания заключает договор на поиск и подбор персонала на межрегиональном уровне.

Основу документооборота должна составлять заявка собственной формы разработки (Приложение А1).

В рекрутинговом агентстве соискатели заполняют анкеты.

Помимо анкеты в первичном взаимодействии с соискателями необходимо активно использовать резюме - структурированная письменная презентация соискателя. Здесь компании можно предложить использование собственной унифицированной формы резюме.

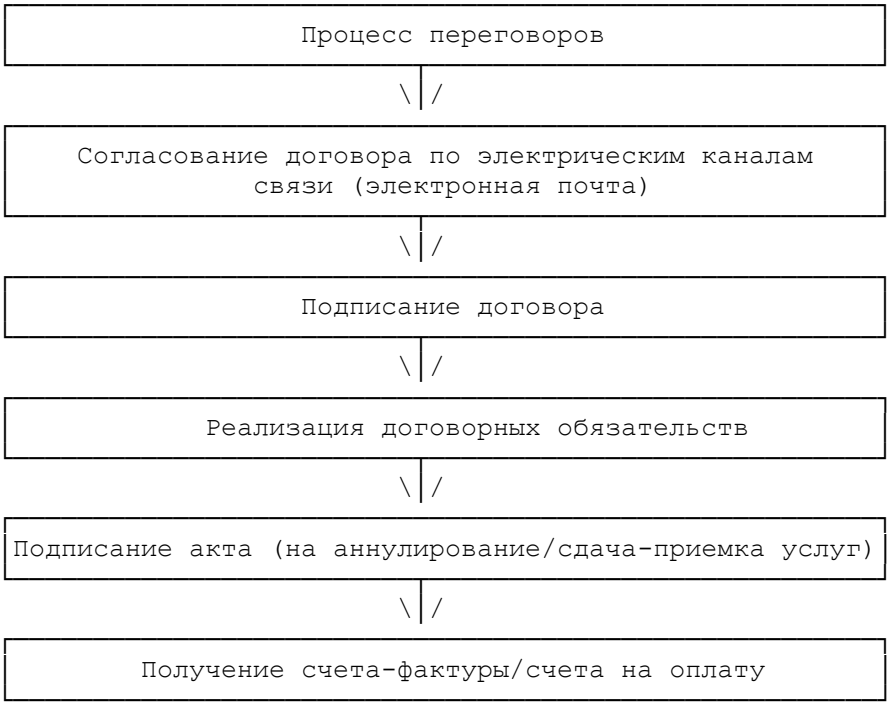

Рисунок 1 - Схема документационного сопровождения локального договорного процесса

Резюме кандидатов могут сканироваться (если они поступили в компанию не в электронном виде), и переноситься с помощью разработанной программы в установленную форму, и уже в таком унифицированном виде рассматриваться сотрудниками кадровой службы компании.

Изначально информация, представленная кандидатом в виде резюме, официально не проверяется. При необходимости уже на финальном этапе собираются рекомендации от указанных претендентом рекомендаций (Приложение А2) - заполняется соответствующая, предлагаемая для использования в компании форма сбора рекомендаций.

Так как информация, предоставляемая кандидатами и соискателями, содержит персональные данные, то в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» можно предложить для использования в компании специально для этих целей разработанную форму согласия кандидата о пользовании его персональными данными (Приложение А 3).

В период выполнения заказа договор/дополнительное соглашение/протокол подписывается компанией-заказчиком, если этого не произошло еще до принятия заказа в работу.

По итогам финальных собеседований, проведенных в рекрутинговом агентстве, агентство предоставляет компании отчет. Компания же, как заказчик, на основании предоставленных отчетов, останавливает свой выбор на определенном человеке.

Для юридического подтверждения своего решения компания и финалист подписывают официальное предложение о работе – Job Offer, где

прописываются основные моменты трудоустройства: структурное подразделение, должность, место базирования (город), подчиненность и уровень во внутренней структуре градации, дата выхода на работу, заработная плата, возможности премиальной части заработной платы, составляющие социального пакета, период испытательного срока, условия оформления [5].

В день выхода кандидата на работу рекрутинговое агентство передает компании как заказчику закрывающую документацию (включает в себя акт сдачи-приемки услуг и счет на оплату услуг/счет-фактуру). Если же по подбору персонала не были выполнены по различным причинам, то оформляется акт об аннулировании.

Сформированный в результате выполнения заказа пакет юридически значимых документов - договор, акт сдачи-приемки услуг (акт об аннулировании) и счет на оплату - передается на хранение в финансовый отдел. Эти документы подшиваются в дела, формируемые по названиям компаний в течение календарного года.

Как и договоры (протоколы, дополнительные соглашения), другие документы, образующиеся у компании в результате документооборота с рекрутинговым агентством при выполнении услуги (акты, счета на оплату, счета-фактуры) и подписанные с заказчиками, вносятся в таблицу-реестр. В этом же реестре отслеживается движение документов. По формату и схеме заполнения он аналогичен реестру договоров.

3.2.3 Анкетирование при подборе кандидатов на вакантные места

При подборе кандидатов на вакантные места можно эффективно применять методы анкетирования. При этом анкетирование может проводиться силами

сотрудников кадровой службы компании, без привлечения дополнительных средств.

Известно, что для выявления лучших кандидатов на рынке представлено множество тестов, анкет, опросников, которые содержат вопросы, касающиеся непосредственно профессиональной деятельности бухгалтера. Отвечая на них, кандидат может ответить неверно и тем самым даст ложную информацию о себе. В итоге компания сделает ошибку.

Представленная методика разработана таким образом, чтобы можно было узнать истинный профиль кандидата, отметить его сильные и слабые стороны.

В результате компания сможет отобрать кандидатов, обладающих нужными профессионально-значимыми качествами и соответствующими требованиями, например, для работы в должности бухгалтера.

Необходимо дать кандидату на должность бухгалтера бланки с тестами (тест 1 и тест 2), попросить отметить наиболее подходящие варианты ответов. По завершении забрать бланки и посчитать количество ответов «а» и «б» в каждом тесте.

За каждый ответ «а» присвоить 0 баллов.

За каждый ответ «б» присвоить 1 балл.

Посчитать количество баллов в каждом тесте.

Если в тесте 1 набрано:

- от 0 до 2 баллов - тип кандидата «Глобальный»;

- от 3 до 5 баллов - тип кандидата «Детальный».

Если в тесте 2 набрано:

- от 0 до 2 баллов - у кандидата мотивация «ОТ»;

- от 3 до 5 баллов - у кандидата мотивация «К».

Далее следует определить типологию кандидата и найти на оси координат соответствующие типы – рисунок 2.

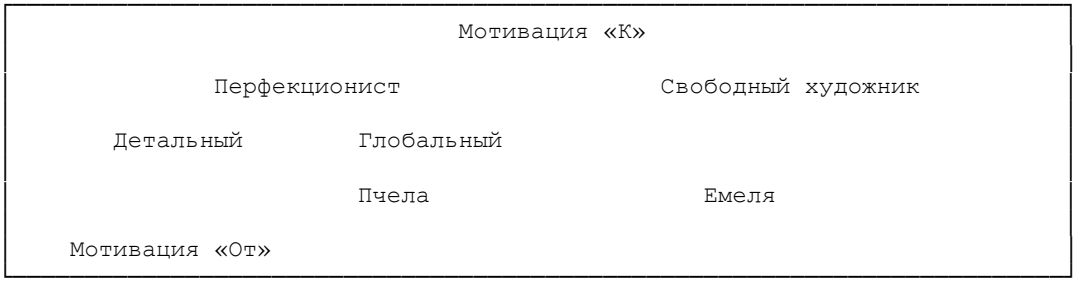

Рисунок 2 – Тип кандидата на вакантное место

Тип 1: «Пчела» (Детальный + мотивация «От»).

Обладающий таким типом кандидат будет постоянно погружен в рабочий процесс, это человек скрупулезный, внимательный к мелочам, стремящийся избегать ошибок в работе. Для него очень важна последовательность. Если в его системе что-то меняется или убирается, он не может двигаться дальше. Девиз: «Лучше еще раз все перепроверить».

Рекомендации. Кандидат подходит для рутинных и требующих большой точности задач. Работать будет эффективно, детально продумывая каждое действие. Ответственно относится к поставленным задачам.

Данному типу сотрудников давать работу лучше частями и указывать сроки выполнения. Им тяжело внедрять что-то новое в свой участок работы, так как это будет расцениваться как угроза появления ошибок. Как правило, когда вы даете задание, следует его проговаривать четко и правильно. Фразы «Ну вы меня поняли... вы знаете, что я имею в виду... и т.д.» они не поймут, при такой

постановке задач они либо сделают ошибку, либо будут задавать много вопросов.

Тип 2: «Перфекционист» (Детальный + мотивация «К»).

Обладающий таким типом кандидат внимателен к мелочам, стремится к постоянному улучшению и достижению задач различными способами. Девизом является: «Нужно еще время, чтобы сделать лучше».

«Перфекционист» склонен застревать в процессе, над ним требуется контроль для достижения результатов, возможна излишняя требовательность к себе и другим.

Рекомендации. Кандидат такого типа будет ориентирован на результат. Желание улучшить, внедрить и разработать что-то должно быть в меру, так как из-за излишнего рвения он способен допускать ошибки. Лучше всего контролировать его рабочий процесс. Для него будет важен конечный продукт, поэтому задачи лучше ставить поочередно и обязательно напоминать ему, к какой конечной цели вы вместе идете. Тогда кандидат будет мотивирован и возможные ошибки минимизированы.

Тип 3: «Емеля» (Глобальный + мотивация «От»).

Обладающий таким типом кандидат не склонен обращать внимание на детали, предпочитает работать с большим количеством важной информации. Если необходимо, он может работать с частями, но все равно будет видеть их как части целого в его общей системе. Для него важно не допустить серьезных ошибок или исправить существующие. Основные задачи для него такие же глобальные: «Не потеряет ли компания, если?.. Не упадут ли доходы за год?» Он не будет улучшать, он будет находить пути, чтобы избежать проблем. Девиз: «Главное, чтобы не посадили». Также можно его характеризовать как «антикризисный».

Рекомендации. Кандидату такого типа лучше иметь подчиненного, который сможет детально прорабатывать его систему. Такому кандидату лучше ставить глобальные задачи, ему нужно знать вашу конечную цель, чего вы ходите избежать, а что исправить, тогда он сможет переделать систему, но не части в ней!

Тип 4: «Свободный художник» (Глобальный + мотивация «К»).

Кандидат данного типа будет стараться постоянно что-то улучшить, развить новые направления, поднять компанию на новый уровень и т.д. Но может упускать из внимания последствия внедрения или не замечать текущего состояния компании. Как правило, кандидаты говорят, что они все могут и все сделают, но как это будет происходить, они не представляют, также могут перекладывать ответственность на других.

Для него важнее общая концепция. Неусидчив, активен. Девиз: «Эге-гей!!! Все вперед! Мы свернем горы, а какие - потом разберемся».

Рекомендации. Кандидат такого типа хорошо может мотивировать сотрудников, со многими договориться, обсудить, вдохновить, рассказать свое видение идеальной системы. Но у него должны быть люди в подчинении, которые отработают каждую часть детально. Рутинная работа для него слишком скучна, он настроен на завоевание! Лучше всего ставить такому кандидату задачи на улучшение какого-то участка работ, тогда он сможет вникнуть в него и довести до конца.

Тесты для кандидатов и расшифровка к ним представлены в Приложении Б к работе.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Предлагаемые к реализации мероприятия потребуют некоторых затрат – таблица 2.

Таблица 2 – Расчет затрат компании на предлагаемые мероприятия на 2016 г.

Мероприятие	Предполагаемые затраты	Запланированная сумма, руб.
Обучение сотрудников кадровой службы компании	Посещение курсов повышения квалификации и тренингов	232 000
Консультационные услуги по вопросам поиска и подбора персонала	Оказание специалиста, проводящими тренинги и курсы повышения квалификации дополнительных консультационных услуг	180 000
Мотивация персонала кадровой службы компании	Мотивирование персонала компании к успешному обучению (7 человек по 5 тыс. руб. ежемесячно)	420 000
Создание специализированного программного продукта для кадровой службы компании	Силами программистов компании	120 000
Взносы во внебюджетные фонды с доплат	С доплат сотрудникам кадровой службы и программистам компании (30,2 % от сумм начислений)	163 000
Итого		1 115 000

Расчет затрат на обучение сотрудников кадровой службы компании представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет затрат на обучение сотрудников кадровой службы современным методикам поиска и подбора персона на II половину 2016 г.

Направление обучения / Название обучающих программ	Стоимость обучения 1 сотрудника	Количество обучаемых сотрудников	Сумма обучения, руб.
Поиск персонала через электронный рекрутмент Программа «Электронный рекрутмент» (16 часов)	10 000	4	40 000
Сотрудничество с кадровыми агентствами при поиске персонала Программа «Кадровое агентство» (12 часов)	15 000	3	45 000

Продолжение таблицы 3

Использование анкетирования при подборе персонала Программа «Эффективное анкетирование» (12 часов)	8 500	7	59 500
Повышение навыков работы в сети Программа «Современное программное обеспечение в кадровой работе» (16 часов)	12 500	7	87 500
Итого	-	-	232 000

Как видно из таблиц 2 - 3, только первых три мероприятия потребуют определенных финансовых вложений, поскольку четвертое предлагаемое направление должно осуществляться в рамках должностных обязанностей и компетенций специалистов кадровой службы компании.

Из представленной таблицы видно, что большая часть расходов на применение предлагаемых мероприятий связано с двумя направлениями:

1) получение консультационных услуг по наиболее эффективной организации предлагаемых процессов;

2) мотивация сотрудников кадровой службы компании по результатам проводимых мероприятий.

Критериями оценки эффективности сотрудников кадровой службы по эффективности выполняемых мероприятий могут быть:

1) отрицательная динамика уволившихся в первые полгода после трудоустройства в компанию;

2) снижение коэффициента текучести кадров;

3) отрицательная динамика ошибок и нерациональных расходов при поиске и подборе кандидатов;

4) рост числа действительно важных для компании сотрудников.

Известно, что экономическая эффективность того или иного мероприятия (комплекса мероприятий) определяется соотношением полученных доходов и понесенных расходов.

В данном случае доходом можно считать объем сэкономленных компанией денежных средств, затраченных на неудачных поиск и подбор кандидатов.

По данным кадровой службы компании, затраты на поиск и подбор на вакантные места по той или иной группе персонала составляют – таблица 4.

Планируется, что с учетом предлагаемых мероприятий количество ошибок при поиске и подборе персонала сократится:

- по руководителям среднего звена – на 20 человек в год;

- по линейным руководителям – на 10 человек в год;

- по техническим специалистам с распространенной специальностью – на 5 человек в год;

- по техническим специалистам с редкой и ценной специальностью – на 5 человек в год;

- по служащим – на 10 человек в год;

- по рабочим с распространенной специальностью – на 50 человек в год;

- по рабочим с редкой специальностью – на 10 человек в год.

Таблица 4 – Затраты компании на поиск и подбор различных категорий сотрудников

Категории персонала	Затраты на поиск и отбор 1 кандидата, тыс. руб.
Руководители среднего звена	50 - 100
Технические специалисты (с распространенной специальностью)	30 - 50
Технические специалисты (с редкой и ценной специальностью)	50 - 100
Линейные руководители	30 - 50
Служащие	30 - 50
Рабочие (с распространенной специальностью)	10
Рабочие (с редкой специальностью)	50 - 100
Низкоквалифицированные работники	1

Итого планируемая сумма экономии составит 2 500 тыс. руб.

Как видно из представленных расчетов, годовая сумма экономии затрат на поиск и подбор персонала намного выше годовой суммы затрат на выполнение предложенных мероприятий.

Следовательно, предлагаемую систему мероприятий можно считать эффективной.

Выводы по разделу.

В настоящее время происходит стремительное развитие технологий поиска и подбора кандидатов, и рассматриваемая компания для того, чтобы быть конкурентной на рынке, успешно действовать и развиваться, должна осваивать и применять данные технологии в своей деятельности и кадровой работе.

Считаю, что как и раньше, компания должна придерживаться следующих методов поиска и подбора персонала:

1. Массовый рекрутинг (mass recruiting) - для подбора большого количества сотрудников. В основном, с помощью данного метода должны привлекаться специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками и опытом.

2. Рекрутинг (recruiting) - поиск и подбор квалифицированных специалистов.

3. Прямой поиск (executive search) - поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена.

4. Хедхантинг (HeadHunting) - переманивание конкретного работающего специалиста.

Также рассматриваемой компании можно предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование процесса поиска и подбора кандидатов:

1. Использование электронного рекрутмента.

2. Предлагаемая методика подбора топ-менеджеров.

3. Документирование процесса поиска и подбора персонала через кадровые агентства.

4. Анкетирование при подборе кандидатов на те, или иные вакантные места.

Любое из перечисленных мероприятий может применяться компанией как по-отдельности, так и в комплексе.

При этом наибольшего эффекта можно будет достичь при комплексном применении указанных мероприятий.

Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составляет 1 115 тыс. руб. Планируемая же сумма экономии составит 2 500 тыс. руб. в год.

Сопоставляя планируемые затраты с плановой экономией компании видно, что предлагаемая система эффективна.

Помимо финансовой эффективности, от реализации предлагаемой системы компания получает следующие выгоды:

1) отрицательная динамика уволившихся в первые полгода после трудоустройства в компанию;

2) снижение коэффициента текучести кадров;

3) отрицательная динамика ошибок и нерациональных расходов при поиске и подборе кандидатов;

4) рост числа действительно важных для компании сотрудников.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	**ФИО**
З-3203	Ротарь Яна Федоровна

Институт	*Электронного обучения*	**Кафедра**	*Менеджмент*
Уровень образования	*Специалист*	**Направление/ специальность**	*Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической отрасли)*

Исходные данные к разделу«Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: *- 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)*	1. Рабочее место менеджера кадровой службы ОАО «АК «Транснефть» 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 ОАО «АК «Транснефть» 2. Данные отчета по преддипломной практике.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *- 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. Социальная ответственность компании. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании в сфере социальной ответственности. 3. Программы социальной ответственности компании. 4. Благотворительность и спонсорство.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:	1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды.

- содействие охране окружающей среды; *- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *- спонсорство и корпоративная благотворительность;* *- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);* *-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	2. Охрана труда в компании. 3. Спонсорство в компании. 4. Благотворительность в компании
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 компании в сфере КСО. 2. Затраты компании на КСО.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

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**
З-3203	Ротарь Яна Федоровна		

4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ОАО «АК «Транснефть» - социально ответственная компания, которая имеет большое количество программ в сфере социальной ответственности.

Основные программы КСО проводятся по следующим направлениям:

1) охрана труда персонала;

2) охрана окружающей среды;

3) благотворительность;

4) спонсорство.

В соответствии с приведенным перечнем программ, можно выделить стейкхолдеров компании в сфере КСО – таблица 3.

Таблица 3 – Стейкхолдеры компании в сфере КСО

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Персонал компании. 2. Семьи персонала компании.	1. Население регионов деятельности компании. 2. Местные власти.

Прямые стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы которые имеют легитимное и прямое влияние на бизнес [9].

Косвенные стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы которые имеют опосредованное влияние на бизнес [9].

Как видно из таблицы 3, у компании есть как внешняя, так и внутренняя направленность программ в сфере КСО.

Рассмотрим каждое из направлений деятельности компании в сфере КСО подробней.

Охрана труда в компании.

ОАО «АК «Транснефть», являясь ключевым элементом энергетической отрасли России и обеспечивая конечные результаты ее деятельности, определяет в качестве главного приоритета своей деятельности охрану жизни и здоровья работников, а также обеспечение безопасных условий их труда.

ОАО «АК «Транснефть» в полной мере осознавая потенциальную опасность возможного негативного воздействия своей масштабной и

технологически сложной деятельности на жизнь и здоровье работников, будет развивать магистральный трубопроводный транспорт и проводить работы таким образом, чтобы минимизировать риски и предотвратить угрозы возникновения производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников.

В своей деятельности ОАО «АК «Транснефть» руководствуется принципами:

1) выполнения требований российского законодательства, международных договоров Российской Федерации, стандартов в области охраны труда;

2) постоянного улучшения и совершенствования деятельности в области охраны труда и условий труда;

3) планирования и осуществления деятельности направленной на снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

4) планирования и осуществления деятельности, направленной на оснащение работников средствами индивидуальной защиты от опасных производственных факторов, соответствующих современному уровню науки и техники в области охраны труда;

5) открытости значимой информации о деятельности в области охраны труда.

Для соблюдения названных принципов ОАО «АК «Транснефть» ставит перед собой следующие цели и задачи:

1) обеспечение охраны труда и безопасных условий труда работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования и осуществлении технологических процессов;

2) обеспечение функционирования систем мониторинга и контроля состояния охраны труда и условий труда на рабочих местах;

3) обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников, оборудование помещений здравоохранения (здрав-, медпункты) для оказания медицинской помощи и проведения оздоровительных

процедур работникам, укомплектование средствами и препаратами для оказания первой медицинской помощи;

4) проведение аттестации рабочих мест по условиям труда с последующей сертификацией работ по охране труда;

5) информирование работников об охране труда и условиях труда на рабочих местах, о существующих рисках повреждения здоровья, о мерах по защите от воздействия вредных и опасных производственных факторов;

6) минимизация рисков и предотвращения угрозы возникновения производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников;

7) постоянное проведение обучения безопасным методам и приемам выполнения работ по охране труда и проверку знаний требований охраны труда;

8) совершенствование системы управления охраной труда ОАО «АК «Транснефть» за счет своевременной разработки и актуализации корпоративных руководящих документов, регламентов в области охраны труда, четкого разграничения прав, обязанностей и ответственности работников за соблюдение требований по охране труда;

9) выделение организационных, материальных и финансовых ресурсов для обеспечения функционирования системы управления охраной труда и проведения мероприятий по охране труда;

10) обеспечение личной ответственности руководителей и непосредственных исполнителей за соблюдение требований охраны труда;

11) постоянное формирование положительного имиджа ОАО «АК «Транснефть» как компании, ориентированной на приоритет сохранения жизни и здоровья работников;

12) повышение культуры производства, образовательного и профессионального уровня работников в области охраны труда.

Соблюдение данных положений ОАО «АК «Транснефть» считает залогом оптимального сочетания интересов компании с социально-экономическими потребностями общества в области охраны труда.

Экологические программы в компании.

Задача компании и всех дочерних предприятий состоит также и в развитии системы транспорта нефти и нефтепродуктов так, чтобы не причинять вреда окружающей среде и обеспечивать наиболее высокий уровень экологической безопасности на производственных объектах.

В процессе своей деятельности компания стремится постоянно улучшать и совершенствовать природоохранную деятельность и систему экологического менеджмента, предотвращать и снижать негативное воздействие на окружающую среду за счет внедрения инновационных технологий, сокращения вредных выбросов и отходов производства.

Основываясь на законодательстве РФ в области охраны окружающей среды, а также опираясь на экологическую политику, Общество регулярно проводит комплекс мероприятий, компенсирующих вредное воздействие на окружающую среду в ходе осуществления деятельности.

Благотворительность в компании.

Одним из важнейших приоритетов ОАО «АК «Транснефть» является социальная ответственность по отношению к обществу в целом и ее отдельным гражданам в частности.

Большое значение в деятельности компании занимают благотворительная и спонсорская деятельность, проведение различных акций в поддержку культуры, науки и образования, физкультуры и спорта, пропаганды здорового образа жизни, охраны и восстановления памятников отечественной истории.

Компания активно участвует в строительстве социальной инфраструктуры в районах прохождения трассы трубопроводов, выделяет значительные средства на строительство жилых домов, школ, детских садов, поликлиник.

Постоянным объектом внимания ОАО «АК «Транснефть» являются ветераны Великой Отечественной войны, воины-интернационалисты, чернобыльцы и другие граждане, выполнявшие свой воинский и патриотический долг.

Много лет осуществляется сотрудничество с Русской Православной церковью и другими конфессиями, направленное на возрождение духовных ценностей и религиозных традиций в России. ОАО «АК «Транснефть» последовательно участвует в восстановлении памятников истории и культуры на территории монастырей, храмов и подворий.

ОАО «АК «Транснефть» оказывает благотворительную помощь различным общественным и религиозным организациям, фондам, учреждениям, а также прочим некоммерческим организациям и гражданам за счет средств компании.

Целями благотворительной деятельности ОАО «АК «Транснефть» являются:

1) социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы;

2) оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, а также жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;

3) содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;

4) содействие защите материнства, детства и отцовства;

5) содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности;

6) содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;

7) содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;

8) охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, а также мест захоронения.

Решение об оказании благотворительной помощи организациям и гражданам принимается:

Средства на благотворительную деятельность Компании формируются в составе сметы социальных и представительских расходов, утверждаемой Правлением компании.

Президентом ОАО «АК «Транснефть» в случае, если благотворительная помощь носит единовременный характер и ее размер не превышает 100 000 рублей.

Приведем некоторые из проектов ОАО «АК «Транснефть» (и его дочерних компаний) в сфере благотворительности:

1. ООО «Транснефть – Дальний Восток», как и все предприятия системы «Транснефть», большое внимание уделяет вопросам социальной защиты, охране здоровья, развития культуры и спорта на территориях, где работают сотрудники общества.

С 2012 года предприятие выделило на благотворительные цели свыше 142 млн. рублей. Получателями помощи стали более 50 некоммерческих организаций Амурской области, Еврейской автономной области, Хабаровского и Приморского краев.

В 2015 году нефтетранспортное предприятие финансово поддержало более 20 организаций и администраций сельских поселений.

2. АО «Транснефть – Западная Сибирь» оказывает благотворительную помощь следующим заинтересованным лицам:

1) Казенное учреждение здравоохранения Омской области «Специализированный дом ребенка»;

2) Фонд «Спортивный Омск»;

3) Свято-Никольский мужской монастырь (с. Большекулачье);

4) Омский государственный технический университет;

3. АО «Транснефть – Верхняя Волга». Оказание благотворительной помощи на развитие образования в сельских учебных заведениях организациями системы «Транснефть», открытие школ после проведенного ремонта в начале нового учебного года – социально-значимые события, которым в ОАО «АК «Транснефть» уделяется особое внимание.

Особое место в благотворительной деятельности общества занимает работа с детскими домами, среди них – ГКУ «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Ласточка» Нижегородского района г. Н.Новгорода. В 2011-2014гг. АО «Транснефть – Верхняя Волга» постоянно оказывало финансовую помощь социально-реабилитационному центру на системной договорной основе. Для укрепления сложившихся отношений, для детей из «Ласточки» представители предприятия организуют Благотворительные базары, приглашают воспитанников реабилитационного центра на праздничные мероприятия (Новый год, День защиты детей, начало нового учебного года – 1 сентября).

4. АО «Транснефть – Прикамье». Работникам лесного хозяйства Татарстана подарили трактор.

В августе 2014г. на территории пожарно-химической станции третьего типа «Высокая Гора», расположенной в Иске-Казанском участковом лесничестве ГКУ «Пригородное лесничество», генеральный директор АО «Транснефть – Прикамье» Р.Хакимов вручил ключи от нового трактора «Онежец-320» работникам лесного хозяйства республики. Средства на приобретение техники выделила компания «Транснефть».

Новый трактор необходим лесничествам для подготовки почв под посадку лесных культур, устройства и ухода за минерализованными полосами, опашки территорий в пожароопасный период. В рамках мероприятия было также подписано соглашение об установлении всестороннего сотрудничества между Министерством лесного хозяйства РТ и АО «Транснефть – Прикамье», регулирующее деятельность в области экологии и охраны окружающей среды.

Детский автобус подарили Песчано-Ковалинской школе (Татарстан).

5. АО «Транснефть – Приволга». Тысячи нитей незримо, но тесно связывают АО «Транснефть – Приволга» с жизнью пяти областей (Оренбургской, Самарской, Саратовской, Волгоградской и Ростовской) и республики Татарстан, в которых расположены объекты предприятия. Это и регулярная выплата налогов в региональные бюджеты, и поддержка общественных учреждений и социально значимых мероприятий.

Большое значение в деятельности Общества занимает благотворительная деятельность, реализация социальных проектов, работа с детьми-сиротами и инвалидами. Проводятся различные акции в поддержку культуры и образования, физкультуры и спорта, пропаганды здорового образа жизни, охраны и восстановления памятников истории и культуры.

Общество активно участвует в строительстве социальной инфраструктуры в районах прохождения трассы трубопроводов, выделяет значительные средства на строительство жилых домов, школ, детских садов, поликлиник. Всего за последние 5 лет свыше 300 благополучателей обрели поддержку АО «Транснефть – Приволга».

6. АО «Транснефть – Центральная Сибирь». В большом перечне томских предприятий, которые занимаются адресной социальной помощью, ведущее место занимает АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Его благотворительные программы реализуются по сотням адресов в городах и селах Томской области – местах присутствия АК «Транснефть». А у большой компании, как известно, большая ответственность. Проекты нефтепроводчиков, как правило, решают одновременно две задачи: с одной стороны, направлены на конкретную проблему, с другой – активизируют пространство вокруг, привлекают дополнительные средства.

В Клинической больнице № 81 города Северска открыт областной Центр реабилитации детей с заболеваниями костно-мышечной системы. Здание, где он расположен, оборудовано пандусами и поручнями, здесь установлены лифты и душевые кабины для малышей и подростков с

ограниченными возможностями. Высокотехнологичное медицинское сопровождение после травматологических, ортопедических, неврологических операций делает эти процедуры менее болезненными, чем при прежнем оборудовании и былых скудных возможностях.

Кроме северской клиники серьезную финансовую поддержку получили недавно еще две районные больницы, в которых есть детские отделения, – Каргасокская и Молчановская.

Томские нефтепроводчики активно способствуют не только медицинской реабилитации. Их содействие областному государственному бюджетному учреждению «Центр социальной помощи семье и детям «Огонек» города Томска – пример реабилитации социальной. Сотрудничество АО «Транснефть – Центральная Сибирь» с «Огоньком» началось с оборудования компьютерного класса, затем на территории установили систему видеонаблюдения и создали интегрированную площадку для инвалидов и для ребят, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Уже четырнадцать лет «Огонек» оказывает многопрофильную помощь опекунским и приемным семьям, а также семьям, где растут дети-инвалиды. Такое учреждение – единственное в Томске.

АО «Транснефть – Центральная Сибирь» спонсирует лагерь военно-патриотического воспитания «Томская застава».

В июне 2015 при поддержке АО «Транснефть – Центральная Сибирь» началось строительство первого в Томской области современного реабилитационного центра для детей, лечащихся от онкологических заболеваний. Новое здание в лесопарковой зоне Томска рядом с Академгородком включит современный зал лечебной физкультуры, игровой зал, кабинеты логопеда и психолога и зал арт-терапии.

7. АО «Транснефть – Сибирь». Выделение средств на завершение строительства нового храма в честь Благовещенья Пресвятой Богородицы в поселке Коротчаево Ямало-Ненецкого автономного округа – крупнейший благотворительный проект АО «Транснефть – Сибирь» в 2014 году.

8. АО «Транснефть – Урал». Одно из наиболее важных направлений социальной работы АО «Транснефть – Урал» – это благотворительность. Предприятие ориентировано на целевую помощь образовательным, медицинским, спортивным учреждениям, организациям культуры, детским домам, различным общественным, религиозным организациям.

Поддержка оказывается и целому ряду учреждений образования – Уфимскому государственному нефтяному техническому университету (в рамках Плана совместной деятельности), Башкирскому государственному университету, средней общеобразовательной школе села Первомайский Благоварского района, а также общественной организации «Родители – детям» Кировского района Уфы.

Спонсорство в компании проводится по следующим направлениям:

1. Фестиваль Спасская Башня. ОАО «АК «Транснефть» на протяжении ряда лет выступает генеральным партнером фестиваля военных оркестров «Спасская башня». Фестиваль «Спасская Башня» является крупнейшим мировым военным дефиле и вызывает большой интерес как у россиян, так и у зрителей в других странах.

2. Федерация бобслея. ОАО «АК «Транснефть» является официальным партнером общероссийской общественной организации «Федерация бобслея России». Оказанная Компанией спонсорская помощь помогла сборной команде России показать высокие результаты на XXII Зимних Олимпийских Играх в Сочи и завоевать в общей сложности 4 медали в 5 дисциплинах (3 золота и 1 бронза). В 2015 году компания «Транснефть» выступила генеральным партнером «Федерации бобслея России».

3. Народные художественные промыслы России. На протяжении нескольких лет ОАО «АК «Транснефть» является генеральным спонсором мероприятий, организованных Ассоциацией «Народные художественные промыслы России». В настоящее время Ассоциация объединяет около 250 организаций промыслов, расположенных в 64 регионах Российской Федерации. С 2011 года ОАО «АК «Транснефть» является генеральным спонсором

выставки-ярмарки народных художественных промыслов «ЛАДЬЯ». По оценкам экспертов, «ЛАДЬЯ» – это самая масштабная выставка подобного рода в Европе.

4. Черноморская регата больших парусников.

5. Сотрудничество с «КАМАЗ-мастер». Международный автомарафон «Шелковый путь», заявивший о себе всего несколько лет назад, сегодня считается вторым по значимости ралли-рейдом в мире. По традиции его титульным спонсором выступает ОАО «АК «Транснефть». Кроме того, Компания – генеральный спонсор легендарной российской команды «КАМАЗ-мастер», за плечами которой множество побед в самых престижных соревнованиях.

6. Федерация велосипедного спорта России. Федерация велосипедного спорта России (ФВСР) учреждена в 1990 году и объединяет спортивные организации 61 субъекта Российской Федерации.
При поддержке ОАО «АК «Транснефть» ФВСР осуществляет программу возрождения российского велоспорта, организуются мероприятия по реализации целевой программы материально-технической поддержки спортивных школ по велоспорту «СТАРТ».

В соответствии с приведенным материалом, обозначим некоторые из программ социальной ответственности компании – таблица 4.

Таблица 4 – Структура программ социальной ответственности компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Охрана труда персонала»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение производственного травматизма Рост заинтересованности в результатах труда

Продолжение таблицы 4

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Программа «Окружающая среда»	Социальные инвестиции	Персонал компании Экологические организации Общество	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Хорошая экологическая обстановка в регионах деятельности компании
Программа «Благотвори-тельность»	Социальные инвестиции	Население регионов деятельности компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Снижение уровня социальной напряженности в регионах деятельности компании Улучшение уровня жизни в регионах деятельности компании
Программа «Спонсортство»	Социальные инвестиции	Общество Местные власти		

На 2016 год также запланировано увеличение затрат ОАО «АО «Транснефть» на социальные программы – таблица 5.

Таблица 5 – Плановые суммы затрат компании на проведение программ КСО

№	Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Единица измерения	Цена	Плановая сумма затрат, тыс. руб.
1	Охрана труда	-	-	128 405
2	Охрана окружающей среды	-	-	144 887
3	Спонсорство	-	-	125 412
4	Благотворительность	-	-	329 948
5	Итого	-	-	728 652

Заключение

Отбор кадров – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения его обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

И так, важным шагом в обеспечении организации человеческими ресурсами является отбор кандидатов, которые смогут результативно работать в ОАО «АК «Транснефть». Поэтому совершенствование технологий поиска и подбора персонала становится одной из важнейших составляющих общей системы управления ОАО «АК «Транснефть».

В теоретической части данной дипломной работы я рассмотрела особенности и технологии поиска и подбора персонала.

В аналитической части рассмотрены вопросы, связанные с анализом системы поиска и подбора персонала в ОАО «АК «Транснефть». Здесь же была рассмотрена краткая характеристика ОАО «АК «Транснефть», приведен анализ состояния и движения кадров, технологии поиска и подбора персонала.

По результатам анализа был сделан вывод, что технологии поиска и подбора персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие в компании, еще несколько лет назад, сегодня не дают желаемого результата. Основные причины этого - демографическая ситуация в стране, непростая ситуация на рынке труда (как по стране в целом, так и по регионам деятельности компании), изменение мотивации молодых специалистов и пр. В связи с этим найти подходящего кандидата становится все сложнее.

В настоящее время происходит стремительное развитие технологий поиска и подбора кандидатов, и рассматриваемая компания для того, чтобы быть конкурентной на рынке, успешно действовать и развиваться, должна осваивать и применять данные технологии в своей деятельности и кадровой работе.

В настоящее время происходит стремительное развитие технологий поиска и подбора кандидатов, и рассматриваемая компания для того, чтобы быть конкурентной на рынке, успешно действовать и развиваться, должна осваивать и применять данные технологии в своей деятельности и кадровой работе.

Считаю, что как и раньше, компания должна придерживаться следующих методов поиска и подбора персонала:

1. Массовый рекрутинг (mass recruiting) - для подбора большого количества сотрудников. В основном, с помощью данного метода должны привлекаться специалисты линейного уровня, с достаточно четко очерченными профессиональными навыками и опытом.

2. Рекрутинг (recruiting) - поиск и подбор квалифицированных специалистов.

3. Прямой поиск (executive search) - поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена.

4. Хедхантинг (HeadHunting) - переманивание конкретного работающего специалиста.

Также рассматриваемой компании можно предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование процесса поиска и подбора кандидатов:

1. Использование электронного рекрутмента.

2. Предлагаемая методика подбора топ-менеджеров.

3. Документирование процесса поиска и подбора персонала через кадровые агентства.

4. Анкетирование при подборе кандидатов на те, или иные вакантные места.

Любое из перечисленных мероприятий может применяться компанией как по-отдельности, так и в комплексе.

При этом наибольшего эффекта можно будет достичь при комплексном применении указанных мероприятий.

Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составляет 1 115 тыс. руб. Планируемая же сумма экономии составит 2 500 тыс. руб. в год.

Сопоставляя планируемые затраты с плановой экономией компании видно, что предлагаемая система эффективна.

Помимо финансовой эффективности, от реализации предлагаемой системы компания получает следующие выгоды:

1) отрицательная динамика уволившихся в первые полгода после трудоустройства в компанию;

2) снижение коэффициента текучести кадров;

3) отрицательная динамика ошибок и нерациональных расходов при поиске и подборе кандидатов;

4) рост числа действительно важных для компании сотрудников.

Также в работе рассмотрен раздел «Социальная ответственность», в котором разработана программа КСО. По результатам рассмотрения социальной ответственности ОАО «АК «Транснефть», на основании данных, представленных в таблицах 3 – 5, можно сделать следующие выводы:

1.Проводимые политика и программы в сфере КСО в полной мере соответствуют стратегии и миссии компании.

2.Для компании нет приоритетов в направленности социальной ответственности: социальные блага получают как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

3.Представленные в таблицах 3 - 5 программы деятельности в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров в полном объеме.

4.К преимуществам, которые получает компания от реализации политики и мероприятий социальной ответственности, следующие: известность компании как благотворителя и спонсора; благополучие работников компании и членов их семей; хороший имидж в глазах инвесторов; благополучие населения регионов деятельности компании.

5.Средства, финансируемые компанией на выполнение политики и программ в сфере социальной ответственности, 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 социальной ответственности компании можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе. Также можно рекомендовать развивать программы не только в сфере социальных инвестиций, но и сфере социальной ответственности персонала компании.

Список используемых источников

1. Как проводить отбор персонала в организации [Электронный ресурс] – режим доступа: http://hr-portal.ru/article/kak-provodit-otbor-personala-v-organizaciyu (дата обращения 04.03.16).
2. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур [Электронный ресурс] – режим доступа: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=462681 (дата обращения 31.05.2016).
3. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2014. – 288 с.
4. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2012. - 312 с.
5. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. – М.: Экзамен, 2009. – 318 с.
6. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 2012. - №33. - С.10-18.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 303 с.
8. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Моргунов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 339 с.
9. Центр по корпоративному гражданству Бостонского колледжа [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html (дата обращения 31.05.2016).
10. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.И.Плешин. – СПб: Питер, 2013. – 218 с.
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. – М: Аспект Пресс, 2012. – 359 с.
12. Транснефть [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.transneft.ru/about/ (дата обращения 04.03.2016).

13. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие / Под ред. И.В.Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2014.- 274 с.
14. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2013. - 240 с.
15. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 272 с.
16. Управление персоналом / Под общей ред. А.С.Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2012. – 321 с.
17. Управление персоналом предприятия / Под ред. А.А.Крылова, Ю.В.Прушинского. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2012. – 344 с.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное / С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 318 с.
19. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. / В.И.Шкатула. - М.: Изд. группа ИНФРА-М – НОРМА, 2000. - 560 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. – 256 с.

Приложение А1

Предлагаемый унифицированный бланк заявки в рекрутинговое агентство

Агентство	
Адрес, телефон	
Информация об агентстве: когда была образована кол-во сотрудников в России кол-во сотрудников в городе... адрес сайта	
Название позиции	
Сколько человек требуется	
Требования	
Обязанности	
Критерии оценки деятельности	
График работы	
Командировки (% времени)	
Условия работы оклад бонус соцпакет доп. льготы	
Предполагаемая дата выхода на работу	

Приложение А2

Бланк проверки рекомендаций

Проверка рекомендации

Кандидат:
Рекомендатель:
Компания:
Позиция:
Время совместной работы:
Телефон:
Дата:

1. Вы принимали решение о найме _____ на работу?	
2. Как Вы могли бы оценить качество его (ее) работы на позиции _____?	
3. Не могли бы Вы привести конкретные примеры его (ее) достижений или успехов за время работы на этой позиции?	
4. С какими сложностями ему (ей) приходилось сталкиваться _____ и как он (она) их решал(а)?	
5. Что Вы могли бы определить как его (ее) наиболее сильные стороны?	
6. Как складывались его (ее) отношения с руководством и коллегами?	
7. Как он (она) мотивировал(а) работу команды?	
a. Каких результатов команда добилась с его (ее) помощью?	
b. Как проявлялись его (ее) лидерские качества?	
8. Как складывались его (ее) отношения с заказчиками, клиентами?	
9. Как Вы думаете, почему он (она) готов(а) рассматривать предложения от других компаний?	
10. Если бы у Вас была возможность пригласить _____ на работу еще раз, Вы бы сделали это?	
11. Что еще Вы могли бы добавить?	

Приложение А3

Бланк согласия на обработку персональных банных

Руководителю ОАО «АК «Транснефть»
от

_____
(Ф.И.О. кандидата)

«__»_____ 201_ г.

Настоящим во исполнение требований Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» я, гражданин РФ _____ (Ф.И.О.), паспорт _____ выдан _____ «___» _____ 201__ г., адрес регистрации: _____ даю согласие ОАО «АК «Транснефть» на обработку моих персональных данных в целях содействия в трудоустройстве. Настоящее согласие выдано без ограничения срока его действия.

Под обработкой персональных данных я понимаю сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение и любые другие действия (операции) с персональными данными.

Под персональными данными я понимаю любую информацию, относящуюся ко мне как к субъекту персональных данных, в том числе фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация.

С порядком отзыва согласия на обработку персональных данных ознакомлен.

_____
(Ф.И.О. полностью, подпись)

Приложение Б

Тесты для кандидата

Тест 1.

Выберите подходящие вам варианты ответов.

1. Как вы выбираете верхнюю одежду для себя:

а) прихожу, выбираю вещь, понравившуюся по фасону и подходящую мне;

б) выбираю понравившуюся мне вещь, проверяю качество швов, прострочки, материал подкладки и пуговицы, обязательно проверю карманы?

2. Как вы планируете свой отпуск:

а) выбираю страну, время года, отель;

б) заранее планирую маршрут, график экскурсий, стараюсь спланировать каждый день отпуска?

3. Как, по вашему мнению, руководитель должен ставить задачи перед своими подчиненными:

а) поставить задачу, задать срок выполнения;

б) подробно разъяснить порядок действий, назначить промежуточную точку контроля, перечислить критерии достижения результата?

4. Выберите наиболее подходящее для вас утверждение:

а) я составляю общий план действий, вижу результат в целом;

б) для меня важна четкая последовательность действий, заданы критерии достижения результата, установлены четкие сроки и время?

5. Что для вас важно при выборе нового телефона:

а) бренд, цвет, цена;

б) цвет, дизайн, тренд, время работы от батареи, количество пикселей в камере, вес, тактильные ощущения от прикосновения, отзывы пользователей?

Тест 2.

Выберите подходящие вам варианты ответов.

1. Зачем, по-вашему, приходить на работу вовремя:

а) чтобы не ругали за опоздания;

б) чтобы быть на хорошем счету?

2. Для чего, как вы думаете, люди занимаются спортом:

а) чтобы не набирать лишний вес;

б) чтобы находиться в тонусе?

3. Как вы думаете, для чего бухгалтеру нужно следить за изменениями нормативной базы:

а) для того, чтобы не допускать ошибок в работе;

б) чтобы правильно составлять отчетность?

4. Какое утверждение наиболее подходит вам:

а) решать проблемы - это так захватывает меня;

б) идти к достижению новых вершин - это ключ к успеху?

5. Для чего нужно читать книги:

а) для того, чтобы не отстать в развитии;

б) для того, чтобы узнать что-нибудь новое или интересное?

Расшифровка ответов кандидата

Тест 1 предназначен для определения размера обобщения - глобально/детально.

Вариант ответа «а» - размер обобщения «глобально», то есть кандидат будет говорить простыми предложениями и общими фразами. Не будет вдаваться в детали при рассказе о своем прошлом месте работы или проектах, может их забывать, т.к. для него они не имеют значения. Способен видеть картину всей «бухгалтерии» в целом.

Вариант ответа «б» - размер обобщения «детально», то есть кандидат будет очень детально отвечать на все ваши вопросы, если вы его переспросите, он начнет вам рассказывать все с самого начала, так как для него главное - рассказывать все по порядку, таким образом он мыслит и вспоминает информацию. Способен к детальному прорабатыванию всех бухгалтерских задач.

Тест 2 предназначен для определения мотивации - «От» и «К».

Вариант ответа «а» - мотивация «От», то есть кандидат будет мотивирован не вмешиваться, избегать наказаний, опасности. Его девиз: «Решать проблемы!» Внимание к трудностям может стать важнее его задач.

Вариант ответа «б» - мотивация «К», то есть кандидат будет ориентирован на продвижение результатов. Хорошо умеет устанавливать приоритеты и организовывать задачи. Может забыть про ошибки и просчеты.