

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

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии

(в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва

УДК 005.953:005.966

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Шокодей С.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына З.В.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

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

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в
электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Н.О. Чистякова
«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3202	Шокодей С.Н.

Тема работы:

Разработка оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 26.02.2016г. № 1590/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; производительность или нагрузка; режим работы; вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Управление электросетевого хозяйства (УЭСХ) НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз»;2. Положения о НГДУ «Талаканнефть», УЭСХ.3. Положения и стандарты предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» в области кадровой политики;4. Документация из отдела кадров по движению персонала УЭСХ за последние пять лет;5. Годовые отчёты НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015гг.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Аналитический обзор литературных источников с целью разработки оценки персонала при найме и формировании кадрового резерва;2. Целью данной дипломной работы является

<p><i>достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования я, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>разработка процесса оценки кандидатов на работу и в кадровый резерв с использованием современных методов оценки персонала; 3. Анализ оценки персонала в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз»; 4. Проведение анализа программы КСО ОАО «Сургутнефтегаз» (раздел «Социальная ответственность»); 5. Заключение по работе, полученные при решении основных задач исследования.</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>1. Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ОАО «Сургутнефтегаз»; 2. Рисунок 2.2.1 – Организационная структура НГДУ «Талаканнефть»; 3. Рисунок 2.3.4.1 – Гистограмма сравнения структуры УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» по категориям персонала 2011-2015 гг; 4. Рисунок 2.3.4.2-2.3.4.7 – Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по категориям персонала, по видам образования, по гендерному признаку, по возрасту, по стажу работы, по уровню квалификации. 5. Рисунок 2.4.1 – Текучесть кадров УЭСХ за 2011-2015гг; 6. Рисунок 3.2.1 - Алгоритм процесса оценки персонала при найме; 7. Рисунок 3.3.1 – Составляющие человеческого потенциала; 8. Рисунок 3.3.2 – Матрица Потенциал-Результат.</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т. В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына З.В.	к.т.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Шокодей С.Н.		

Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Теоретические и методологические основы оценки персонала на предприятии.....	9
1.1 Понятие оценки персонала и ее виды и требования к ней.....	9
1.2 Цели и задачи оценки персонала.....	11
1.3 Предмет оценки персонала.....	12
1.4 Методы оценки персонала при найме персонала.....	17
1.4.1 Бесконтактные методы оценки персонала при найме.....	18
1.4.2 Полуконтактные методы оценки персонала при найме.....	29
1.4.3 Контактные методы оценки.....	32
1.5 Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва.....	37
2 Анализ оценки персонала в Управлении электросетевого хозяйства.....	46
2.1 Общая характеристика предприятия.....	46
2.1.1 История предприятия.....	46
2.1.2 Разработка Талаканского месторождения.....	48
2.2 Основная деятельность НГДУ «Талаканнефть».....	49
2.2.1 Основные направления деятельности.....	50
2.2.2 Приоритетные направления деятельности.....	51
2.2.3 Организационная структура НГДУ «Талаканнефть».....	52
2.3 Анализ состава и структуры персонала УЭСХ.....	54
2.3.1 Структура организации управления.....	54
2.3.2 Основные задачи УЭСХ.....	54
2.3.3 Взаимоотношения с другими структурными единицами НГДУ «Талаканнефть» и подразделениями Общества.....	55
2.3.4 Анализ структуры персонала УЭСХ (за последние 5 лет).....	56
2.4 Анализ движения персонала в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть».....	66
2.5 Анализ существующей оценки при отборе персонала и при формировании кадрового резерва.....	70

2.5.1 Анализ оценки персонала при отборе на вакансию в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть».....	70
2.5.2 Анализ оценки персонала при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть».....	76
3 Разработка оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва.....	80
3.1 Разработка критериев оценки персонала при найме.....	80
3.2 Разработка процесса оценки персонала при найме.....	84
3.2.1 Предварительное знакомство	84
3.2.2 Тестирование.....	85
3.2.3 Оценка персонала методом PARLA.....	87
3.2.4 Итоговое заключение.....	90
3.3 Разработка оценки персонала при формировании кадрового резерва.....	92
3.3.1 Модель управленческих компетенций.....	93
3.3.2 Матрица «Потенциал-Результат».....	98
3.4 Затраты на разработку и внедрение новой системы оценки персонала.....	102
Социальная ответственность.....	107
Заключение.....	128
Список использованных источников.....	130

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 131 страница, 18 рисунков, 23 таблицы, 22 использованных источника.

Ключевые слова: оценка персонала, кадровый резерв, категории персонала, управленческие компетенции, потенциал персонала, организационное поведение, движение персонала, кадры, структура персонала.

Объектом исследования является найм персонала и формирование кадрового резерва.

Цель работы – разработка процесса оценки кандидатов на работу и в кадровый резерв с использованием современных методов оценки персонала.

В процессе исследования проведён анализ структуры персонала (по виду образования, гендерному признаку, возрасту, стажу работы, уровню квалификации), анализ движения персонала (оборот по приёму, оборот по выбытию, замещение, текучесть). Также проведён анализ существующей оценки персонала на предприятии.

В результате исследования был разработан новый процесс оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва на предприятии с применением современных инструментов отбора персонала.

Область применения: оценка персонала при найме и при формировании кадрового резерва.

Экономическая эффективность или значимость работы заключается в улучшении качества оценке персонала, которая:

- повышает квалификации сотрудников,
- определяет потенциал персонала,
- облегчает решение задачи о продвижение по карьерной лестнице,
- качественно улучшает планирование кадрового резерва.

Введение

Актуальность темы исследования. Одним из важнейших показателей эффективности работы любой организации являются профессионализм и деловые качества её персонала. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьёзно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы оценки более результативных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по работе, был переведён на другую работу.

Эффективная система оценки позволяет разрабатывать, уточнять и подтверждать критерии отбора и таким образом совершенствовать используемые методы отбора персонала.

Целью данной дипломной работы является разработка оценки персонала с использованием современных методов оценки.

В связи с поставленной в работе целью необходимо решить ряд задач:

- сделать анализ структуры и движения кадров на предприятии;
- проанализировать существующую оценку персонала на предприятии;
- разработать критерии оценки персонала;
- разработать алгоритм оценивания персонала при найме и при формировании кадрового резерва.

Объектом исследования – выступает структурное подразделение предприятия нефтяной промышленности.

Предметом исследования является система оценивания персонала при найме и формировании кадрового резерва.

Научная новизна работы заключается в обосновании нового подхода к проблеме оценки персонала при найме и формировании кадрового резерва современного предприятия. Разработан новый подход к решению данной проблемы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы могут быть использованы при разработке и оптимизации систем оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва на предприятии.

1 Теоретические и методологические основы оценки персонала на предприятии

1.1 Понятие оценки персонала и ее виды и требования к ней

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество человеческих ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Оценка персонала в организации в той или иной форме существовала всегда, но не всегда она выполняется чётко и неформально. Грамотно проведённая оценка является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития для повышения прибыли на предприятии.

Оценка персонала – это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации. Традиционно в организациях под оценкой персонала понимается аттестация работников. Оценка – более широкое понятие, чем аттестация персонала. Оценка может

быть формальной и неформальной. Она может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно в зависимости от конкретных потребностей организации. При оценке происходит не сравнение кандидатов на вакансию, а сопоставление «кандидат – стандарт работы». Сравнить можно только то, насколько первый кандидат больше или меньше соответствует стандарту работы, чем второй [3].

Виды оценки персонала

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

- 1) оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала;
- 2) текущая периодическая оценка при аттестации персонала.

При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов: на обучение, продвижение по (службе, зачисления в резерв, для сокращения и т.п.) Оценка может производиться также по результатам обучения, по контролю хода адаптации работников и т.п. [2].

Требования к технологии оценки персонала

Вопрос объективности проведения оценки можно сформулировать в качестве отдельного комплекса требований к технологии оценки. Ее структура должна быть выстроена таким образом, чтобы сотрудники были оценены:

- объективно — в полной зависимости от различного частного или отдельных мнений;
- надежно — обеспечивать свободное от влияния ситуации, например, настроения, погодных условий, других успехов и трудностей, вероятно, случайных;
- целиком в отношении деятельности необходимо произвести реальную оценку владения навыками, чтобы решить насколько успешно сотрудник в будущем справиться с поставленными задачами;
- с вероятностью прогноза — произвести оценку необходимо давать информацию о том, к каким разновидностям деятельности и на каком уровне сотрудник может потенциально работать;

- комплексно — нужно производить оценку сотрудников компании в связи и отношениях внутри компании;

- методы произведения оценки должны быть доступны не только узкому кругу сотрудников, но и полностью понятны наблюдателям и сотрудниками [3].

1.2 Цели и задачи оценки персонала

В научном представлении оценка подразумевает изучение чего-либо и последующее сравнение с эталоном, идеальной моделью. В HR-сфере «оценка персонала» является одним из ключевых и часто употребляемых понятий. Как показывает практика, вне зависимости от численности организации, ее организационно-правовой формы и сферы деятельности можно определить следующие цели и задачи системы оценки персонала.

Оценка персонала – это процесс сравнения деловых качеств и результатов деятельности сотрудника (или претендента на должность) с идеальным портретом сотрудника и плановыми показателями его деятельности, определения потенциальных возможностей в достижении целей компании [7].

Таким образом, основная глобальная **цель оценки персонала** – повысить эффективность подбора и использования человеческих ресурсов.

В качестве **задач оценки персонала** можно сформулировать следующие:

- определение уровня компетентности при подборе кандидатов на открытые вакансии;

- определение уровня компетентности работающего персонала;

- обеспечение оптимальной расстановки и перемещения работников внутри компании в соответствии с уровнем квалификации;

- подготовка информации для системы оплаты труда;

- подготовка информации для составления плана обучения персонала;

- формирование кадрового резерва, планирование карьеры;

- укрепление приверженности сотрудников компании, установление взаимопонимания с руководством, участие в разрешении организационных конфликтов [4].

1.3 Предмет оценки персонала

Предметом оценки могут быть совершенно разные критерии:

- компетентность персонала;
- потенциал персонала;
- организационное поведение;
- результаты труда.

Компетентность персонала. Под компетентностью понимается совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, позволяющих сотруднику успешно выполнять поставленные задачи в рамках рассматриваемой вакансии [17].

Компетенции делятся на два вида:

- 1)технические;
- 2)управленческие.

Технические компетенции – это профессиональные навыки, умение работать на компьютере, знание определённых программных продуктов, знание бухгалтерской отчетности (для руководящего персонала). Данные компетенции наиболее легко и быстро нарабатываются и развиваются. При этом нужно знать потребности и желания сотрудника, чтобы успешно его мотивировать.

Управленческие компетенции – это нацеленность на достижение результатов, умение работать в команде, концептуальное мышление и умение вести переговоры[9]. С этими компетенциями дела обстоят гораздо сложнее, так как развиваются значительно дольше, но они более важны для компании. Для чего нужно развивать управленческие компетенции? Для того чтобы иметь замену руководителям.

Оценка компетентности необходима в следующих случаях.

1) При отборе сотрудника на вакантную должность, в том числе за счет внутреннего кадрового резерва. Предварительно компания определяет профиль позиции для этой должности. Далее формулируются критерии отбора кандидатов: пол, возраст, образование, опыт работы, личностные особенности и т.д. Критерии отбора являются эталоном – идеальным портретом будущего сотрудника. Суть отбора – оценить соответствие кандидатов идеальному портрету. Оценка может производиться с помощью различных методов: интервью, задач на проверку профессиональных знаний и подтверждения заявленных кандидатом навыков, психологического тестирования, комплексной системы оценки по технологии Assessment Center. На основании результатов оценки компетентности принимается решение о принятии на работу того или иного кандидата.

2) При оценке результатов прохождения испытательного срока. К концу испытательного срока необходимо прояснить, подтверждается ли компетентность сотрудника, выявленная при отборе. Методы оценки: наблюдение за процессом работы, оценка результатов работы, наблюдение за проявлением личностных характеристик, важных для эффективного выполнения обязанностей в данной должности.

3) При планировании обучения сотрудников. Система обучения в любой компании должна основываться на тех задачах, которые необходимо выполнять ее сотрудникам. Задачи могут иметь стратегический характер, а могут быть такими, которые обязательны к выполнению даже при отсутствии стратегии развития организации.

4) При формировании кадрового резерва. Компаниям, которые ориентированы на развитие и рост профессионализма собственных сотрудников, приходится решать вопросы: какие категории сотрудников необходимо развивать, чью карьеру и в каком направлении планировать, из кого формировать резерв руководителей. Для ответа на эти вопросы проводится оценка потенциала сотрудников, в том числе оцениваются методы оценки – те

же, что при отборе кандидатов. Результаты оценки компетентности учитываются при зачислении сотрудника в кадровый резерв [14].

Потенциал сотрудника – это набор личностных характеристик (качеств), которые влияют на профессиональный рост и развитие. Сущность оценки потенциала – выявить возможности сотрудников, которые могут быть необходимыми в ближайшем или отдаленном будущем для занятия определенной должности, выполнения определенных задач.

Оценка потенциала сотрудника будет востребована:

1) При отборе сотрудника на вакантную должность (в том числе из штата). Оценка потенциала может применяться в процедуре отбора, если компания четко представляет, какие именно характеристики могут быть необходимыми для сотрудника в будущем.

2) При планировании карьеры. Оценка потенциала имеет первостепенное значение именно при планировании карьеры. Сотрудник может не обладать достаточной компетентностью для занятия той или иной должности, но если он обладает необходимым потенциалом, то сможет ее занять через некоторое время (пройдя обучение, стажировки, наработав необходимый опыт).

Методы оценки потенциала: ролевые и деловые игры, тесты, анализ предыдущей деятельности сотрудника. Результатом оценки потенциала являются принятие решения по сотруднику и планы его развития [8].

Организационное поведение – поведение сотрудника компании в различных ситуациях на рабочем месте. В любой организации существуют правила, нормы организационного поведения (другое название – правила, нормы корпоративной культуры). Они регламентируют действия сотрудника в рабочее время, устанавливают рамки дозволенного или, наоборот, запрещенного поведения. Правила организационного поведения могут быть изложены в письменном виде и утверждены руководством компании. Они могут только подразумеваться, но не становятся от этого менее значимыми для оценки персонала [1].

Компания самостоятельно решает, какие нормы поведения для нее важны. Очевидно, что в разных компаниях эти нормы различны. Требования к организационному поведению должны быть едиными для всех сотрудников. Очевидно, что если руководитель требует от подчиненных вовремя приходить на работу, но при этом регулярно опаздывает сам, он тем самым дискредитирует себя как руководителя и ставит под сомнение необходимость выполнения норм поведения в глазах подчиненных. В случае если нет необходимости устанавливать единые нормы, должно быть четко прояснено, какие нормы к каким категориям сотрудников применяются. Перечень правил поведения может изменяться в зависимости от изменения ситуации в компании: одни нормы могут быть добавлены, другие исключены.

Область применения оценки организационного поведения:

1) При оценке результатов испытательного срока. При приеме на работу сотрудника достаточно сложно предвидеть, будет ли он соблюдать правила, установленные в компании. Испытательный срок – это проверка новичка на соответствие внутриорганизационным нормам. Методы оценки: наблюдение за поведением сотрудника на рабочем месте, получение информации от клиентов.

2) Постоянно на рабочем месте сотрудника [15].

Оценка результатов труда – это процесс определения эффективности выполнения поставленных задач и качества выполнения должностных обязанностей сотрудниками. Основная цель системы оценки результатов труда – установить четкий механизм определения эффективности выполнения задач и должностных обязанностей каждым сотрудником компании [19].

Очевидно, что сотрудники работают неодинаково: в любой организации есть лидеры, середняки и аутсайдеры. Для определения «кто есть кто», необходима система оценки результатов работы. Хорошо разработанная и внедренная система оценки позволяет руководителю воздействовать на своих подчиненных и эффективно решать целый ряд важнейших управленческих задач, а именно:

1) Материальная мотивация к максимально качественному и производительному труду, выяснение причин неудовлетворительного выполнения должностных обязанностей. Результаты оценки должны использоваться в системе оплаты труда и влиять на его размер и структуру. Если уровень заработной платы напрямую зависит от достижения конкретных целей, соответствия нормам организационного поведения, сотрудник будет стремиться работать качественно, с полной отдачей;

2) Создание системы нематериальной мотивации. Процедура оценки подразумевает регулярное обсуждение с руководителем результатов работы, а это мощный механизм мотивации. Сотрудники получают возможность своевременно скорректировать свое поведение в соответствии с ожиданиями и требованиями своего руководителя и компании в целом;

3) Повышение объективности системы оценки в глазах сотрудников. Оценка подразумевает участие сотрудника в обсуждении ставящихся ему задач и полученных результатов, что повышает в его глазах объективность оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям оценивается его работа;

4) Планирование профессионального развития и карьеры. Система оценки позволит выявить пробелы в профессиональных знаниях, умениях, навыках – всего того, чего не хватает сотруднику для эффективного выполнения стоящих перед ним задач, поэтому руководители смогут осознанно планировать дальнейшее развитие подчиненных (личные планы развития, обучение, стажировки и т.д.). Постоянная оценка дает возможность оценить потенциал сотрудника, его способности, планировать его карьеру (например, зачислить в резерв руководителей, переместить на другую должность, повысить в должности и т.д.);

5) Принятие решений о вознаграждении, наказании, увольнении персонала на основе письменных материалов, содержащих результаты оценки. Решения о вознаграждениях, повышении в должности, увольнении будут максимально объективными и обоснованными для сотрудника, непосредственного руководителя и менеджмента компании. При увольнении по

инициативе руководства наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение компании в случае судебного разбирательства [16].

1.4 Методы оценки персонала при найме персонала

Стремление работодателя установить пригодность будущего работника является традиционным. Пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом.

В рамках следования философии и принципам отбора, в зависимости от статуса вакантной должности на предприятии помимо профессионализма стараются оценить три вида поведения кандидата:

- выразительность поведения (мимика, жестикуляция, манера разговора);
- рабочее поведение (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);
- социальное поведение (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспособливаться).

Для осуществления этой процедуры используется ступенчатая система отбора с применением на каждой из них различных методов. Предприятие использует либо полный набор отборочных методов (рисунок 1.4.1.1), либо некоторые из них.

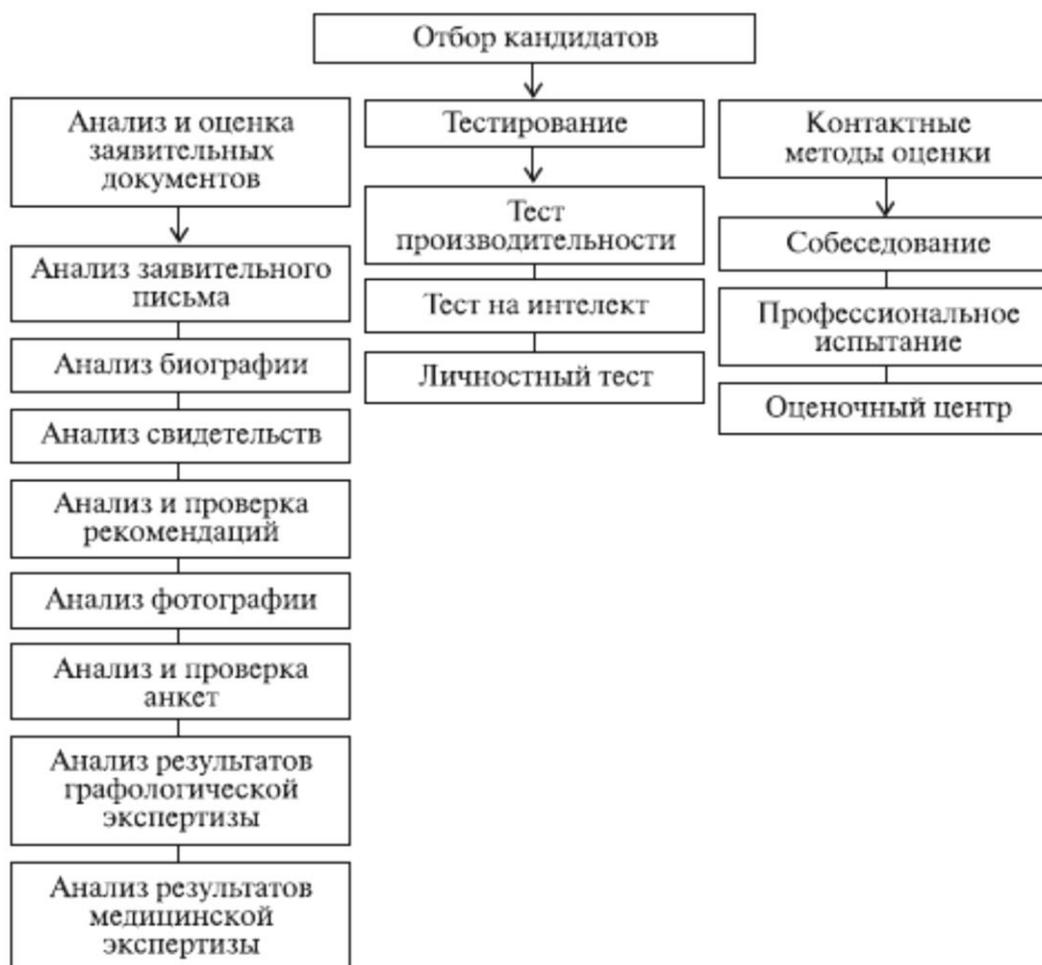


Рисунок 1.4.1 - Методы оценки кандидатов при найме

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» методы оценки классифицируют в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные [16].

1.4.1 Бесконтактные методы оценки персонала при найме

Предварительное знакомство с кандидатами работодатель осуществляет чаще всего заочно – изучая присланные ими заявительные документы. Обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом.

В пакет заявительных включаются следующие документы: заявительное письмо, автобиография, резюме, образовательные и трудовые свидетельства,

анкеты, рекомендательные письма, фотографии, заключения медицинской и графологической экспертиз.

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать сотрудником предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное **заявление о приеме**. В этом документе есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить стремление получить работу именно в этой фирме, изложить интересы по отношению к предполагаемой должности.

В большинстве случаев при анализе заявления на предприятии обращается внимание на четыре основных момента: 1) внешний вид, или оформление; 2) содержание; 3) точность; 4) стиль.

Внешний вид заявления должен дать предприятию первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения (рисунок 1.4.1.1) [4].

<i>Составляющие внешнего вида</i>	<i>Комментарии</i>
Способ выполнения заявления	Стандартное требование — машинописное заявление или написанное от руки. Ксерокопии, выполненные на компьютере экземпляры отклоняются. Причина: «тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, как найм, тем более «экономит» на ежедневной работе»
Длина изложения письма на бумаге	Заданная размерность заявления — около одной-полутора страниц стандартного формата — исходит из того, что хороший кандидат приводит весомые факты, которые в длинных толкованиях не нуждаются
Вид, формат бумаги и цвет чернил	Необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на склонность кандидата к эффектам или такую степень наивности, которая не позволяет ему предположить негативную реакцию менеджера по персоналу на заявление такого рода
Эстетическое оформление заявления	Чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге
Структура заявления	Ясное и логичное «расчленение» излагаемого на функциональные составляющие. «Шаблонность» воспроизведения мыслей свойственно людям с несвободным, «занормированным» мышлением, в целом пригодным для занятия средних и низких должностей

Рисунок 1.4.1.1 - Составляющие анализа внешнего вида заявления

В заявлении прослеживается следующая закономерность: неряшливо оформленное заявление свидетельствует, что кандидат в малой степени готов напрягаться при выполнении задания. Замечено, что именно работники технического, бытового и творческого секторов мало внимания уделяют внешней форме своих документов.

Согласно этому существует предположение, что требования аккуратности внешнего вида заявления должны быть различными по отношению к различным профессиональным группам.

Содержание заявления должно информировать о нанимаемом лице с позиций специфики должности и быть рассчитано на информационные ожидания предприятия, названные в объявлении или в условиях замещения вакантной должности.

Стиль письма исследуется по двум направлениям – динамическому и статическому. В каждом из направлений выделяют «чрезмерно динамический» и «чрезмерно статический» стили. Первый – знак одухотворенности и решительности кандидата, второй – упорядоченности и проявления однопорядкового мышления. Динамический стиль можно распознать по живому и ясному воспроизведению мыслей, статический – по более формальному и деловому повествованию.

Автобиография, или описание жизни в хронологическом порядке, является документом, наиболее пригодным для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата [4].

От претендента сегодня в большинстве случаев требуется табличная форма автобиографии, что объясняется наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить данные. Европейская версия табличной формы – это традиционное хронологическое представление событий, начиная от рождения до последнего рабочего места. Американская версия – события, начиная с сегодняшнего статуса, далее спускаются по наклонной в прошлое. «Обратный» порядок жизнеописания был положен также в основу одного из сравнительно новых заявительных документов – резюме.

Большинство практиков предпочитают четырехэлементный объект анализа биографии (рисунок 1.4.1.2) [4].

<i>Анализ</i>	<i>Объекты исследования</i>
Хронологического порядка	а) Смена рабочего места. Частота смен, возраст кандидата, профессия кандидата, отрасли, смена с понижением или повышением; б) Пробелы в биографии
Должности	Должностные повышения и понижения. Профессиональная ломка (смена профессии). Смена сферы труда
Фирмы и отрасли	Отраслевые знания. Конкурирующие предприятия. Большое или малое предпринимательство
Непрерывности	Смена множества различных профессий. Осмысленное построение профессионального развития

Рисунок 1.4.1.2 - Схема анализа биографии

Резюме является российским аналогом Curriculum Vitae (CV) (от лат. – описание жизни) привычной для западных работодателей и кандидатов на найм стандартной формой представления профессиональных и личностных данных. Оно преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность [4].

Резюме – это средство информирования работодателя о профессиональном потенциале конкретного специалиста. Однако в этом документе главное не история профессионального пути и не декларация профессиональных навыков и достижений. Ключевыми здесь являются графы с названием «цель». Они расскажут о профессиональном потенциале столько, сколько не смогут передать все остальные графы вместе взятые.

Как правило, на просмотр резюме уходит не более 2–3 минут. Если за это время внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало. Задача хорошего резюме – добиться, чтобы читающий его представитель компании-работодателя захотел встретиться с кандидатом лично.

Различают три основных вида резюме (таблица 1.4.1.1) [4]:

- хронологическое;
- функциональное;
- функционально-хронологическое (смешанное).

Таблица 1.4.1.1 - Основные формы резюме

<i>Вид резюме</i>	<i>Особенности</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1	2	3	4
Хронологическое	Имеет традиционную структуру, в которой основную часть составляет информация об опыте работы, описываемой в деталях	Вариант удачен для поиска работы в той же сфере, в которой кандидат был занят. Форма удобна для анализа в «консервативных областях». Она делает более легким понимание того, какую работу и как выполнял кандидат на прошлых рабочих местах	Вариант редко подходит для тех, кто хочет изменить направление своей деятельности. Также в таком резюме сложно определить, что кандидат делает лучше всего
Функциональное	Свидетельствует об основных навыках и достижениях кандидата с самого начала построения карьеры	Наиболее эффективный и рекомендуемый тип резюме. Проясняет для работодателя, чем может быть для него полезен претендент. Для кандидата такая форма является помощью при поиске работы в новой сфере, поскольку предполагает описание ключевых навыков и достижений на предыдущих местах работы, что способствует доказательству успешной работы и на новом. Такая форма резюме в наибольшей степени подходит для тех, кто владеет широким диапазоном навыков в своей профессии; для военных и домохозяек, решивших начать работать, а также для студентов	Часто из такого резюме трудно узнать, чем конкретно занимался кандидат на каждом из этапов своей деятельности

Продолжение таблицы 1.4.1.1

1	2	3	4
Смешанное	Соединяет элементы хронологического и функционального резюме. Может быть длиннее хронологического из-за того, что перед перечислением предыдущих мест работы кандидат указывает свои навыки и достижения. Также это может быть стандартное функциональное резюме с достижениями, перечисленными под названием предыдущих рабочих мест	Объединяет в себе все плюсы обоих видов резюме	Может быть очень объемным

Один из самых значимых документов для найма – **свидетельство** (удостоверение); его нередко наделяют статусом «эталона» и соизмеряют с ним качественные показатели других заявительных бумаг в деле кандидата.

В отличие от других заявительных бумаг все виды свидетельств первоначально должны быть представлены только в копиях. Это позволяет избежать случайной потери документа, а также предоставляет возможность кандидату наниматься одновременно на несколько предприятий. При решении о найме служба персонала может потребовать оригинал для сравнения с копией, после чего оригиналы возвращаются владельцам.

Свидетельства об образовании включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты, дипломы и т. п.), удостоверяющие окончание того или другого учебного заведения и степень успеваемости в фазе обучения.

Свидетельства, удостоверяющие получение всех видов и форм послешкольного образования: курсов, средних профессиональных учебных заведений, вузов – анализируются на предмет степени соответствия выбранного

трудового пути задаткам к нему в школе, учитываются место получения образования, статус и престижность образовательного учреждения. Статус диплома (по выдавшему их учебному заведению) может служить основанием при найме для более высокого вознаграждения его владельца.

Производственные (трудовые) свидетельства представляют особый документ, используемый в европейской практике и являющийся одним из важных атрибутов кадрового менеджмента. В российской практике в оценке кандидатов при найме традиционно используются трудовые книжки.

В отличие от образовательных свидетельств, трудовые свидетельства должны дать информацию о занятости кандидата на других предприятиях. Право на их выдачу имеет работодатель.

Анкетирование, являясь важным инструментом при отборе персонала на рабочие места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы, – со временем претерпело изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации [4].

Традиционными являются персональные анкеты, относительно новаторскими – автобиографические.

Персональные анкеты. Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для отбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма самооценки. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.

Преимущества персонального анкетирования: во-первых, систематизированная информация, которая, достаточно легко сравнима между кандидатами; во-вторых, возможность перенесения нужных сведений в

персональную картотеку предприятия, в- третьих, постановка тех вопросов, которые при собеседовании можно забыть (проступки, относящиеся к роду предполагаемой деятельности, наличие инвалидности и др.).

Недостатки метода: 1) кажущаяся дискриминация кандидатов на различные вакансии (рабочий, специалист, руководитель) из-за возможно разных по содержанию и объему запрашиваемой информации анкетных бланков; 2) возможная назойливость работодателя, желающего получить излишнюю информацию о сферах жизни и деятельности, не относящихся к работе; 3) возможная правовая некорректность – из-за включения в опросный лист вопросов, не касающихся интересов будущего рабочего места (например не относящихся к вакантной позиции правонарушений) и нарушающих права личности; 4) интеллектуальная некомпетентность работодателя в случае неграмотной, неясной или излишне громоздкой формулировки вопросов; 5) недоверчивость работодателя – в случае требования заполнения анкеты «в границах предприятия».

Персональное анкетирование в большей степени должно быть ориентировано на получение целевой информации, например для будущих работников торговли следует акцентировать вопросы на профильно-торговом образовании и практике кандидата. Бланк анкеты не должен быть «безликим», в его оформлении значимым для кандидата элементом может стать эмблема фирмы, а также четкая, доступная для любой категории нанимающихся постановка вопросов.

Автобиографическое (биографическое) анкетирование относится к нетрадиционным и новым методам отбора.

С помощью биографического анкетирования выявляются данные о прошлом человека и так называемом его жизненном фоне (демографические данные, хобби, информация о службе, интересах, точках зрения и т. д.). Большинство биографических анкет относительно короткие и предусматривают возможность получения связанных ответов; оцениваемые легко и быстро, они особенно целесообразны в предварительном отборе.

Недостаток метода – в первую очередь, сомнения в качестве прогноза. Сомнения основываются на дискуссионной справедливости гипотез о влиянии биографических данных на оценку деятельности, а также на том, что основу анкет относительно часто составляют комплексные теории о личности и ее психологическом развитии, и из этих конструкций не всегда ясна возможность интерпретации, генерализации, а также стабильности и валидности прогноза.

Экономически метод оправдан для крупных предприятий, поскольку требует больших трудовых и материальных затрат. Создаваемая исключительно для конкретного предприятия автобиографическая анкета не может быть перенесена на другое, даже однотипное, без предварительной проверки. Практическая целесообразность метода более выражена для предварительного отбора внешних кандидатов. Поэтому анкетирование является промежуточным этапом.

Нередко к пакету заявительных документов прилагаются **рекомендательные письма**, трудовые характеристики или различные отзывы о кандидате. При одинаковой цели – выражение мнения о кандидате – каждый из названных документов имеет различное содержание. Отзыв квалифицируется как мнение о кандидате и его оценка, характеристика – как письмо с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности, рекомендация – благоприятный отзыв о кандидате [4].

Рекомендательные письма более целесообразно запрашивать от кандидатов на должности специалистов с полифункциональной деятельностью и руководителей. Кроме того, в целях снижения субъективности содержания следует требовать от претендентов нескольких рекомендаций, определяя рекомендателей в зависимости от характера и статуса вакансии. Сопоставление присланных писем поможет отследить повторяющиеся качества или характеристики с тем, чтобы в дальнейшем отборе выяснить наличие других, которые в рекомендациях не обозначены.

При найме на ряд предприятий кандидат должен вместе с другими заявительными документами предъявить написанную от руки биографию или

во время собеседования изложить на бумаге соображения по какой-либо теме для последующего проведения **графологической экспертизы** [4].

Графология, исходит из того, что любому человеку присущ при письме личный, только ему принадлежащий почерк, в котором закодированы многие распознаваемые специалистом качества личности, в том числе характеризующие степень пригодности к определенному месту работы.

Возможности метода и его некоторые преимущества состоят в том, что в отличие от, например, тестовых методов, графология не диагностирует «частичных способностей», а дает целостную оценку личности кандидата, особенно его психических предпосылок к работе (динамизм, упорство в достижении поставленной цели, выносливость, готовность работать в команде).

Возможность графологической экспертизы распространяется на сферу следующих оценочных критериев:

- личностный портрет кандидата (эгоизм, терпение, веселый нрав, холодность, чувство низкой самооценки, бесцеремонность и др.);
- рабочий портрет кандидата (умение приспосабливаться, сообразительность, выдержка, чувство долга);
- рабочие помехи (агрессивность, высокомерие, небрежность, нервозность, педантизм и др.).

Графология должна отводиться роль «дополнительного вспоможения», он используется вместе с тестированием, анализом биографии кандидата, опросом рекомендателей, получением личностного представления через собеседование.

Медицинская экспертиза. Важность медицинской экспертизы при найме обусловлена несколькими причинами.

Причина первая – логическая увязка успешности работника и состояния его здоровья. Главными факторами трудоспособности, по мнению специалистов, являются предпосылки дееспособности и готовность к работе.

Причина вторая в том, что, помимо прочего, целью врачебного обследования является выяснение, соответствует ли кандидат физически и психически требованиям предстоящей деятельности.

Причина третья – трудовые и особенно финансовые потери, которые будет нести предприятие в случае длительной болезни работника, предпосылки к которой не были выявлены при найме.

Результатом обследования при найме, как правило, являются определенные рекомендации, которые являются значимыми, но не окончательными для заключения трудового соглашения с работником.

Фотография на этапе бесконтактного отбора, с одной стороны, демонстрирует свою полезность, позволяя получить непосредственное впечатление о кандидате; с другой стороны, необходимость ее в пакете документов претендента остается дискуссионной: во-первых, фотография свидетельствует не только о нанимаемом, но и фотографе: профессионал может придать благоприятный облик на фотографии ущербному кандидату, а дилетанту удастся одаренному по внешности кандидату придать ущербный вид; во-вторых, неизвестно, насколько снимок устарел и насколько выигрышно по отношению к сегодняшнему дню изображен на нем претендент.

Все же данный метод считают целесообразным:

- во-первых, фотография важна для внешнего и целостного впечатления о кандидате;
- во-вторых, фотографии помогают специалисту по персоналу при множестве заявлений идентифицировать позднее отдельного кандидата;
- в-третьих, руководитель, с которым кандидату предстоит работать и которому кандидат, изображенный на снимке несимпатичен, должен сразу делать заключение о невозможности совместной успешной работы;
- в-четвертых, в единичных случаях, если предприятие ищет кандидата, который будет работать с клиентами или с общественностью, фотография может облегчить предварительный отбор [5].

1.4.2 Полуконтактные методы оценки персонала при найме

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых.

При найме выделяют три основные ситуации, в которых применяется психологическое тестирование:

- имеется несколько вакансий, но только один претендент, который должен занять ту должность, которая ему больше всего подходит;
- количество вакантных мест и число претендентов одинаковы, необходимо добиться оптимального распределения;
- свободна только одна вакансия, на которую претендуют несколько человек, необходимо выявить наиболее подходящего кандидата.

Тестирование при найме целесообразно при следующих обстоятельствах:

- там, где в короткое время проверяется большое число кандидатов»;
- для определенного рабочего места ожидаются индивидуальные различия в производительности (работоспособности);
- критерии, специфичные для данного места работы, варьируют;
- выполнение критерия производительности (работоспособности) базируется на взаимодействии между психологическими признаками и профилем пригодности рабочего места.

Предпосылками для применения тестов является обнаружение способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых для данного вакантного места.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- проекционные, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- психометрические (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

Имея разную направленность, психологические тесты неодинаковы по содержанию. По частоте применения их можно выстроить в иерархический ряд: тесты на интеллект, затем тесты производительности и личностные тесты.

Тесты на интеллект. Интерес ученых и работодателей вызывают тесты, способные измерить как общий уровень интеллекта, так и его специальные, или специфические качества (способность фокусировать внимание, комбинационные способности, математическое мышление, пространственное воображение, способность фантазировать) [11].

Одной из существенных проблем в использовании тестов на интеллект для селекции кандидатов являются неясные требования к нанимаемым кандидатам.

Тесты производительности. Их применяют для измерения как общих, так и специфических способностей и навыков. Содержание общих тестов производительности – это измерение таких способностей кандидата, как умение концентрироваться, проявлять активность в производственных ситуациях. Показатель тестирования складывается из «смешанной производительности», которая детерминируется через быстроту обработки и ошибочную смелость, например при сложении чисел, решении простых арифметических задач.

Специальные тесты производительности, которые особое значение имеют для водителей автомобилей, работников индустриального и ремесленного профиля.

Содержание тестов моторных реакций определяется измеряемыми показателями, в число которых, например, по Флейхману, включается 11 характеристик: точность контроля, комплексная координация, скорость движения рук, ловкость пальцев, плечекистевая жесткость, прицельность движений и др. Сенсорные реакции чаще всего определяются посредством тестов на обоняние и осязание.

Мультиразмерность производственных ситуаций и возникающая поэтому потребность в комплексной оценке кандидатов стали основанием для разработки тестовых батарей. Они целесообразны для использования крупными компетентными учреждениями и только для внутреннего использования предприятиями-адресатами.

Важным моментом организации и проведения тестирования является создание тестовой ситуации, в комплексное понятие которой включаются такие элементы тестовой процедуры, как внешние условия, руководитель тестирования, взаимодействие между руководителем тестирования и испытуемым, установки и ожидания испытуемого, страх перед тестом.

Объективность тестовой ситуации, прежде всего, означает, что условия проведения тестов для всех кандидатов одинаковы и стандартизированы. Для участников испытания подбирается соответствующее помещение, хорошо

освещаемое и проветриваемое, исключая посторонние помехи. В задачи руководителя тестирования входят ознакомление кандидатов с инструкцией теста, наблюдение за ходом процедуры, предотвращение нарушения порядка, сбор анкет. Экзаменатор не сможет избежать определенных процессуальных взаимодействий с испытуемыми, поэтому влияние взаимодействия между руководителем тестирования и кандидатом на итог должно быть предметом внимания тех, кто организует эту процедуру.

Экономический аспект тестирования заслуживает внимания: большинство методов предполагает проведение группового тестирования и дает возможность одновременно проверить определенные способности нескольких кандидатов; основной инструментарий (например, шаблоны, инструкции) приобретаются только один раз; расходы на тестирование могут быть точно прокалькулированы, если известны вид теста, длительность процедуры и количество требуемого тестового материала [6].

1.4.3 Контактные методы оценки

Собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия [12].

В диагностике менеджмента интервью может выполнять следующие функции:

1) простое установление факта – дополнение или выяснение деталей в письменных документах;

2) прояснение вопроса о «пригодности»; здесь решающую роль играют эмоциональные компоненты, личностные предрасположения или антипатия, а также чисто внешние признаки («не подходит фирме»);

3) оценка способностей, навыков и побудительной готовности, т. е. компонентов возможностей и желания кандидата в отношении определенной должности и должностного уровня.

Потенциал пригодности претендента может выявляться посредством различных видов интервью, которые различаются степенью определенности и формализованности структуры и, соответственно, проводятся:

1) по стандартному бланку-схеме;

2) с использованием заранее подготовленного основного опросника;

3) в свободном режиме, при предварительном определении лишь темы беседы.

Бланк-схема – это стандартный для данного предприятия опросный лист, на котором работник кадровой службы делает пометки об ответах претендента. Удобство такой формы – в возможности машинной обработки информации и сравнении результатов по массиву заявителей. Интервью, проведенное с помощью бланков-схем, называют стандартизованным, его эффективность более высока при значительном количестве претендентов на рабочее место. Нанимаемый должен указать в ней свои полные имя (отчество) и фамилию, дату рождения, подробный домашний адрес и телефон, службу в Вооруженных Силах или причины её непрохождения, сведения о настоящей работе, опыте работы (хронология мест работы с указанием должности), причины желания быть принятым на данное рабочее место. Для руководящей должности помимо указанных требуются подробные сведения о динамике деятельности на предыдущем месте работы.

Интервью с основными вопросами, в отличие от первого варианта, требует большей подготовки интервьюера. Если задаются только рамки собеседования и характер вопросов не должен устанавливаться ходом разговора, то такой тип интервью называют структурированным; если же интервьюер имеет возможность формулировать каждый последующий вопрос исходя из контекста предыдущего ответа нанимаемого, то это интервью смешанное. На практике оно используется чаще и обеспечивает реалистический подход к содержанию беседы, проникновение в сущность обсуждаемых вопросов, и, как правило, большее понимание кандидата.

Интервью в свободном режиме относится к разряду неструктурированных. Интервьюер имеет возможность подстраиваться к ситуации, в которой проходит беседа, и к конкретному заявителю. Свобода, характеризующая эту форму беседы, с одной стороны, делает атмосферу для нанимаемого более раскованной, дает ему возможность выгоднее преподнести свои положительные качества и раскрыть их диапазон; с другой стороны, объективно проигнорировать ненужные сведения и выявить наиболее важные моменты может только опытный интервьюер. Позитивность неструктурированного интервью наиболее весома в ситуации, когда интервьюируемому нужно помочь разрешить профессиональные проблемы или понять, почему он не подходит для данной работы.

В зависимости от статуса вакантной должности на собеседовании могут присутствовать:

- 1) руководитель службы управления персоналом или один из делегированных сотрудников этого подразделения;
- 2) руководитель отдела, в котором есть вакансия;
- 3) начальник, с которым кандидату в случае найма предстоит непосредственно сотрудничать.

Проведение собеседования включает семь основных фаз общения с кандидатом (рисунок 1.4.3.1).

<i>Фазы</i>	<i>Содержание разговора</i>	<i>Преимущественные функции</i>
I. Контактная фаза	Приветствие, взаимное представление, обоснование приглашения. Допускаются вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения интенсивности его интересов. Заверение кандидата в конфиденциальности беседы	Снижение барьеров и порога страха
II. 1. Основная фаза	Выяснение личного, семейного и социального фона кандидата (например, вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)	Проверяется, подходит ли кандидат к предполагаемой рабочей группе по своим способностям к контактированию и интеграции. Определение степени мобильности и гибкости
III. 2. Основная фаза	Выявление образовательного пути кандидата, включая повышение квалификации и стажировки	Получение опорных точек о готовности претендентов к образованию и стремлении к своему развитию
IV. 3. Основная фаза	Выяснение профессионального развития и профквалификации. Вопросы по профессии, профессиональным планам; выяснение критической оценки прежнего поля деятельности, уточнение основания для желания сменить место работы	Заключение о кандидате относительно инициативности, самооценки, способности к самокритике, оснований для частоты смены должностей. Проверка письменной информации
V. 4. Основная фаза	Информирование кандидата о предприятии (организации), отделе, рабочей группе, должности и ответы на вопросы кандидата	Избежание неправильных или искаженных представлений со стороны кандидата о месте работы
VI. 5. Основная фаза	Переговоры о контракте	Прояснение различных аспектов трудового договора: величины дохода, социальных гарантий, а также возможности развития, роста и повышения квалификации
VII. 6. Основная фаза	Заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения	Мотивация для времени раздумий

Рисунок 1.4.3.1 - Иерархия и содержание фаз установочного собеседования

За фазой контакта, которая способствует снижению порога страха, следует пять основных фаз разговора. Фазы с первой по третью нацелены на сбор информации о кандидате, четвертая предполагает информирование самого кандидата. Если обе стороны устанавливают, что сотрудничество имеет пользу, на пятой фазе проводятся переговоры о контракте. Резюме результатов разговора, а также определение времени на раздумья являются окончанием собеседования.

Предложенный сценарий интервью показывает, что разговор, начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: обсуждаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности на данном предприятии. После их выяснения подписывается контракт, после чего интервью заканчивается.

Практика показала, что на собеседование приходит подготовленный кандидат, умеющий, скрывая свои слабые стороны, выгодно подать только те свои качества, которые интересуют интервьюера.

Немаловажное значение придается правовой и этической сторонам проведения интервью. По правовым нормам большинства государств в беседе с кандидатом допустимы только вопросы, относящиеся к работе. Наибольшая уязвимость в юридическом аспекте – информация, связанная с личным, семейным и социальным аспектами жизни кандидата.

Оценочный центр в оценке кандидатов. Смысл метода «Оценочный центр» (Assessment Center), состоит в том, что кандидаты под наблюдением специалистов-экспертов, оценивающих потенциал каждого участника, выполняют реальные управленческие задачи: групповые дискуссии, деловые игры, индивидуальные устные сообщения по заданной теме, тесты, собеседования, проводимые одним интервьюером или несколькими. Результатом метода является обнаружение у претендентов следующих качеств-требований: способность принимать решения; умение отстаивать собственную точку зрения; поведение в стрессовых ситуациях; творческий потенциал; гибкость; инициативность; способность формирования команды; менеджерская «чувствительность» к проблеме; устная и письменная коммуникабельность и др.

Недостатки, а также факторы, влияющие на отбор и найм, предопределили необходимость дальнейших модификаций, выразившихся в формировании альтернативных методов:

1) «оценка без центров»: оценивание работы кандидата с помощью тщательно отобранных наборов рабочих заданий. Метод нацеливает на проведение трех этапов: тщательного анализа работы для определения наиболее важных знаний и качеств, требуемых для данной управленческой должности; обучение отобранных менеджеров-экспертов оценке управленческих способностей (управленческая компетентность, принятие решения, общение) и последующей фактической оценке кандидатов на рабочие места (мотивация, умение общаться, управленческие способности);

2) метод «краткосрочного обучения с последующей оценкой»: проверка кандидата на выполнение реального задания. Преимущества метода – его содержательная действенность;

3) метод «локальных АС» – стал формироваться в связи с глобализацией и интернационализацией рынков рабочей силы, мультинациональные особенности которой не всегда учитываются при оценке профессиональной пригодности «обычными» техниками АС. Смысл метода: при отборе кандидатов родственными национальными культурами путем глубокой стандартизации оценочных инструментов наиболее эффективно распознавать тех менеджеров, которые способны к долгосрочному построению карьеры, полифункциональности в выполнении усложняющихся профессиональных заданий;

4) «менеджерские диспуты» – в течение максимум одного часа участники выполняют разнообразные задания АС или участвуют в комплексных «ситуациях - ловушках» с тем, чтобы в ходе дискуссии со своими коллегами-кандидатами обсудить возможные способы решения, а затем продолжить обсуждение с членами комиссии, доказывая ей правильность того или иного подхода. Такие процедуры позволяют выявлять способности претендента к самоорганизации, управленческой требовательности, способности работать в команде, а также получить представление, соответствует ли будущий руководитель организационной культуре предприятия [4].

1.5 Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва

С расширением форм собственности произошло усложнение управленческой деятельности, расширение номенклатуры руководящих должностей и их качественное изменение. Анализ современного состояния мировой практики управления показывает, что существует острая необходимость в современных инновационных управленческих моделях,

которые позволят прогнозировать решения и действия руководителей всех уровней и будут эффективными в условиях неопределённости быстро меняющегося мира.

С каждым годом расширяется также спектр форм и методов работы с персоналом: кроме традиционного отбора/подбора кадров активно практикуются аттестация, оценка достижений, диагностика деловых и личностных качеств, развитие и обучение персонала и пр. Инновационной и чрезвычайно востребованной в настоящее время формой работы с персоналом является формирование кадрового резерва руководителей с использованием различных методов оценки сотрудников компании, потенциально подходящих для внутриорганизационного резерва руководителей.

Проблема формирования кадрового резерва в настоящее время находится на пике своей актуальности. Интерес к ней особенно возрос в последние годы, с созданием различного рода групп резерва руководящих кадров, как на предприятиях, так и в структурах государственного и муниципального управления. Необходимость формирования системы преемственности и обновления управленческого корпуса поддерживается сейчас на самом высоком уровне. В качестве примера можно привести продолжающуюся в настоящее время работу по созданию резерва управленческих кадров под патронажем Президента РФ [20].

Оценка руководителей-резервистов имеет целевую установку на решение одновременно целого спектра задач, таких как:

- уточнение состава кадрового резерва;
- планирование профессионального продвижения и прогнозирование карьерных перспектив специалистов и руководителей;
- выявление потребности руководителей в обучении и повышении квалификации, создании системы внутриорганизационного обучения (в том числе стимулирование развития системы наставничества);
- уточнение требований к руководителям с учётом изменений внутренних условий и внешней среды организации;

- разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы руководителей;

- подготовка решений для более эффективного использования того или иного руководителя на ключевых позициях в управлении с учётом его лидерских и профессиональных качеств.

Основной целью оценки персонала при формировании кадрового резерва является развитие их потенциала при максимальном использовании личностных и профессиональных ресурсов для повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

Для выполнения оценки персонала при формировании кадрового резерва необходимо ответить на два вопроса:

1) что подлежит оценке, т.е. какие показатели нужно оценивать, чтобы сделать вывод о необходимости включения данного кандидата в кадровый резерв;

2) как оценивать?

В самом начале развития практики формирования кадрового резерва в отечественных организациях широко использовалось психологическое тестирование. Оно имело ряд ограничений и недостатков, главный из которых связан с тем, что на основе результатов только психологических тестов, направленных на диагностику индивидуально-психологических и интеллектуальных особенностей человека, делались попытки прогнозирования успешности профессиональной и управленческой деятельности.

Неудивительно, что после активного использования психологического тестирования в HR-практике сотрудники служб персонала, зачастую не имеющие профильного психологического образования, были несколько разочарованы в данном методе оценки в связи с невысокой достоверностью получаемых результатов.

Поиск качественных, но простых и дешёвых инструментов в оценочной практике, необходимость преодоления недостатков классического тестирования персонала (прежде всего управленческих кадров), таких как отсутствие

корреляции между результатами целого ряда тестов и эффективностью профессиональной деятельности, обусловили появление **компетентностного метода**.

Идея этого подхода зародилась в 1970-х гг. в Америке применительно к теории языка и трансформационной грамматике. Проблема образования, ориентированного на компетенции, исследовалась и в нашей стране в работах известных российских ученых (Н.В. Кузьминой, И.А. Зимней, Л.А. Петровской, А.К. Марковой).

В дальнейшем компетентностный метод стал применяться и в HR-практике. Появились различные модели компетенций, профессиональные внутриорганизационные стандарты, портреты компетенций, тесты компетенций, разработанные на основе ключевых компетенций, и пр. Исследование проблемы показало, что успех компетентностного метода обусловлен, в частности, адаптированностью компетенций к повседневной деятельности. Они описывают реальное, наблюдаемое поведение людей в рабочей обстановке простым и доступным языком с учетом требований к профессиональным характеристикам и личностным качествам сотрудника в зависимости от вида его деятельности (анализ / процесс / контроль).

Построение модели управленческих компетенций и сегодня является востребованным инструментом совершенствования организации.

Термин **«модель управленческих компетенций»** используется для обозначения достаточно полного набора компетенций и индикаторов поведения руководителя. Набор элементов, входящих в описание модели компетенций, зависит от предполагаемой цели ее использования (от задач, которые она призвана решить). Основная модель компетенций, в которую включены компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности организации или отдела, позволяет также разработать портрет компетенций для каждой должности основных подразделений компании [10].

Модель компетенций нужно выстраивать исходя из заданных стандартов, только тогда можно быть уверенным, что она будет

соответствовать поставленной задаче. Эти стандарты могут использоваться и как перечень требований к качеству самой модели во время ее составления.

В свою очередь, активное применение компетентностного тестирования обнаружило и ограничения данного подхода, в частности недостаток получаемой информации о возможностях человека, его способности компенсировать отсутствие одних качеств за счет развития других. Компетентность сотрудника оценивается по показателям в рамках одного критерия, направление ее развития определяется в рамках все того же критерия без учета возможностей и способностей человека, его мотивации к дальнейшему развитию.

Несколько другими возможностями обладает получающая все большее распространение личностно-профессиональная диагностика, специфика которой заключается в ориентации на определение наиболее сильных сторон человека, оценку его потенциала и возможностей «переструктурирования» ресурсов с целью их максимально эффективного использования при выполнении различных видов профессиональной деятельности. Результаты такой диагностики направлены на определение наиболее подходящей для оцениваемого сотрудника профессиональной позиции исходя из его личных профессиональных особенностей и мотивации.

Необходимо отметить, что содержательные различия между рассмотренными моделями обусловлены в основном не используемым инструментарием, а принципиальными расхождениями в подходах к оценке результатов диагностики.

Реальная практика оценки персонала показывает, что, для того чтобы достоверность оценки руководителей была максимально высокой, необходим **комплексный подход**, многокомпонентная модель. В качестве основы для данного подхода может быть выбрано понятие «человеческие ресурсы», которое с качественной, содержательной стороны характеризует кадровый состав (квалификация, знания, компетентность, способность к творчеству, инновационное мышление, общая культура и пр.).

В этом случае индивидуально-психологические, личностные, профессиональные и другие качества человека рассматриваются как ресурсы, отдельные виды которых могут быть подвергнуты оценке с какой-либо целью и с помощью различного методического инструментария.

Для каждой компании содержание программы сугубо индивидуально, однако процесс создания и использования внутриорганизационной программы оценки персонала при формировании кадрового резерва, включает ряд общих этапов (рисунок 1.5.1) [18].



Рисунок 1.5.1 - Этапы внутриорганизационной программы оценки персонала при формировании кадрового резерва

1) Подготовительный этап. Описание важности оценки управленческого персонала для самих руководителей и компании в целом — значимый этап, хотя практически всегда диагностируемые сотрудники негативно относятся к проведению оценочных мероприятий. Также важно отметить, что для оценки руководителей высшего звена лучше всего привлекать независимых консультантов, чтобы полученные результаты были максимально объективными.

Подготовительный этап включает в себя:

- определение целей, задач и видов оценочных процедур;
- определение групп управленческих должностей и конкретных сотрудников, подлежащих оценке;
- уточнение времени и места проведения процедур;
- определение специалистов, которые будут проводить оценку;
- выбор и адаптацию диагностического инструментария с учетом поставленных задач.

На этом же этапе, возможно, потребуется определить необходимость дополнительного обучения специалистов, которые будут проводить оценку, или создания / приобретения дополнительного оценочного инструментария.

2) Этап оценки руководителей. Комплексная модель оценки руководителей достаточно объемна, ее использование занимает довольно много времени, однако это компенсируется высокой достоверностью получаемых результатов. Комплексная модель включает в себя несколько частей, каждая из которых является вполне самостоятельным исследовательским приемом:

- анализ формальных данных (личного дела, биографии);
- тестирование (тесты компетенций, психологические тесты, оценка управленческого потенциала и организационного поведения);
- экспертный опрос (метод «360 градусов»);
- моделирование деловых ситуаций (ассесмент центр);
- индивидуальное интервью с руководителем.

3) Этап анализа полученных результатов. По результатам комплексной оценки руководителей составляется заключение, которое специалисты по персоналу могут использовать в своей работе.

Приведем пример такого заключения. Форма документа была разработана специалистами по персоналу одной из отечественных компаний (рисунок 1.5.2).

Возраст — 28 лет
Должность — начальник отдела

Основные мотивирующие факторы

- Ориентация на позитивное изменение своего статуса, должностной позиции (карьерный рост)
- Стремление к свободе в принятии решений
- Материальное вознаграждение

Значимые для работы личностно-профессиональные качества

Высокая мобильность позволяет Ивану адаптироваться к новым условиям, использовать возможности получения нового опыта, расширять круг социальных связей. Способен подчиниться воле руководителя, однако, если будет не согласен с данным ему распоряжением, сможет высказать собственное мнение и предложить другой вариант решения проблемы. В межличностных отношениях стремится к доминированию, при этом старается держать определенную дистанцию с коллегами и сохранять субординацию. Ситуации успеха побуждают браться за решение задач повышенной сложности. Профессиональная мотивация в настоящее время выражена в большей степени, чем управленческая, что, вероятно, обусловлено недостаточным опытом самостоятельного руководства подразделением и может измениться в процессе управленческой деятельности

Риски

Ориентация на авторитарные методы руководства снижает внутреннюю готовность Ивана к командной работе, проявляющаяся в способности к компромиссу, принятию групповой цели, сопереживанию, признанию самостоятельности других людей. В нестандартных ситуациях он может принять поспешное решение без опоры на анализ имеющихся данных. Сосредоточение внимания на текущем контроле может привести к недостаточному контролю за итоговым результатом. Неудача может спровоцировать неустойчивость профессиональных стремлений: сначала возникает желание добиться результата вопреки всему, а затем может произойти резкое снижение мотивации вплоть до «застревания» на второстепенных моментах. В сложных или конфликтных ситуациях причиной неудач считает действия внешних сил (ошибки исполнителей, неблагоприятное стечение обстоятельств и т.п.), а не собственные промахи

Рекомендации

Адаптационный период	В первое время целесообразно предоставить Ивану возможность проанализировать ситуацию в отделе и самостоятельно определить необходимые изменения в его функционировании для достижения поставленных целей, при этом нужно четко обозначить сроки, когда будет возможно провести анализ первых серьезных результатов работы и корректировку дальнейших целей. Если возникнут затруднения, связанные с недостаточной эффективностью управленческой деятельности Ивана, рекомендуется проведение специальных тренингов для молодых руководителей
Стиль работы	Выстраивание партнерских отношений будет более эффективным, чем создание ситуации жесткого подчинения вышестоящему руководителю. Оптимальным стилем взаимодействия будет предоставление Ивану возможности проявлять самостоятельность в заданных рамках
Постановка целей	Возможно совместное определение стратегических целей деятельности и предоставление Ивану самостоятельности в разработке способов их достижения
Оптимальные формы контроля	Явный контроль может вызвать внутреннее раздражение, лучше всего контрольные мероприятия проводить под видом анализа текущей ситуации с разработкой и корректировкой дальнейших планов
Оптимальные способы мотивации	Мотивировать Ивана можно за счет предоставления ему возможности свободно принимать решения (в определенных рамках) и удовлетворять свои профессиональные амбиции. Перспективы повышения материального благополучия также являются значительным мотивирующим фактором
Оптимальные формы критики	Явная критика, скорее всего, будет восприниматься довольно болезненно, даже если внешне это не будет продемонстрировано. Лучше всего завуалировать критические замечания под обсуждение проблемного вопроса с предоставлением Ивану возможности самостоятельно определять пути исправления проблемной ситуации

Рисунок 1.5.2 - Пример формы заключения

4) Этап обратной связи. Основная цель итогового собеседования с оцениваемым кандидатом заключается в том, чтобы показать ему, что решающими факторами построения карьеры является сама личность, ее потребность в достижениях, успехе, должностном росте, саморазвитии и реализации своего личностно-профессионального потенциала.

Важным условием успешной карьеры является самофутурирование — прогнозирование своего профессионального будущего.

В качестве основного подхода к построению программы карьерного развития, особенно для молодых руководителей, целесообразно использовать подход, ориентирующий личность на саморазвитие, активную позицию по отношению к собственной профессиональной деятельности и учет основных условий и факторов, способствующих или препятствующих построению карьеры.

Благодаря использованию ресурсного подхода появляется возможность постановки и решения задач, касающихся не только развития личности, но и более прагматичных вещей — планирования карьеры, прогнозирования перспективы дальнейшего карьерного роста, а также оценки актуального уровня развития компетенций и компетентности человека как мета-характеристики (т.е. способности к интеграции знаний и навыков, их использованию в условиях изменяющихся требований среды) [5].

Далее рассмотрим и проанализируем оценку персонала при найме и при формировании кадрового резерва на конкретном предприятии. Всё это мы рассмотрим во второй главе данной работы.

2 Анализ оценки персонала в Управлении электросетевого хозяйства

2.1 Общая характеристика предприятия

2.1.1 История предприятия

Нефтегазодобывающее предприятие компании берет свое начало от нефтепромыслового управления «Сургутнефть», созданного в 1964 году. С его именем связано начало освоения Большой нефти Западной Сибири.

Предприятие создавалось практически на пустом месте, единственной артерией, связывавшей Сургут с внешним миром, была река Обь. В регионе не существовало ни одного здания в капитальном исполнении, ни одного километра дорог с твердым покрытием, а самым распространенным средством передвижения до начала 70-х годов здесь являлся вездеход.

Добыча нефти в первые годы разработки месторождений была сезонной - в теплое время года добытую нефть отправляли баржами по реке на Омский нефтеперерабатывающий завод. На зиму скважины останавливались.

С пуском в 1967 году нефтепровода Усть-Балык - Омск промыслы стали работать круглогодично.

В октябре 1977 года Сургутнефтегаз получил статус многопрофильного производственного объединения, а в 1993 году объединение преобразовано в акционерное общество открытого типа.

Акционерное общество открытого типа "Нефтяная компания "Сургутнефтегаз" учреждено на основании Постановления Совета Министров РФ №271 от 19 марта 1993 года. В состав компании были включены следующие предприятия: ПО "Сургутнефтегаз", "Киришинефтеоргсинтез", нефтебазы "Ручьи" и "Красный нефтяник", "Киришское предприятие по обеспечению нефтепродуктами", "Карелнефтепродукт", "Новгороднефтепродукт", "Псковнефтепродукт", "Тверьнефтепродукт", "Калининграднефтепродукт", "Петербургнефтеснаб" и "Петербургский производственный комбинат автотехобслуживания".

6 апреля 1993 года нефтяная компания "Сургутнефтегаз" была зарегистрирована администрацией г.Сургута.

13 октября 1993 года НК "Сургутнефтегаз" осуществила выпуск акций.

В начале января 1997 года ОАО "Сургутнефтегаз" осуществило размещение американских депозитарных расписок 1-го уровня. В качестве депозитария выступил Bank of New York. 1 ADR эквивалентна 50 обыкновенным акциям ОАО "Сургутнефтегаз".

В отличие от большинства других российских нефтяных компаний, финансовый кризис 1998 года мало затронул "Сургутнефтегаз". Компания не имела крупных долгов в иностранной валюте, что позволило без особых потерь пережить как период низких цен на нефть, так и резкое падение курса национальной валюты.

В 1999 году "Сургутнефтегаз" начал разработку проекта масштабной реконструкции Киришского НПЗ.

В декабре 2001 года "Сургутнефтегаз" выкупил активы Сургутского газоперерабатывающего завода, находившиеся в собственности "СИБУР-Тюмени" за \$40 млн.

В 2001 году в составе НК "Сургутнефтегаз" создано новое подразделение - Управление по зарезке боковых стволов и капитальному ремонту скважин. Зарезка боковых стволов обводненных и малодебитных скважин является одной из самых эффективных технологий, позволяющей добиться снижения темпов естественного падения нефтедобычи на старых месторождениях. В 2001 году за счёт комплексного применения технологий по повышению нефтеотдачи было получено около 35% от общей добычи нефти.

6 июня 2003 года состоялось внеочередное собрание акционеров ОАО "НК "Сургутнефтегаз", на котором было принято решение об изменении формы собственности компании. ОАО "НК "Сургутнефтегаз" по решению акционеров преобразовано в ООО "Лизинг продакшн". Место регистрации реорганизованного юридического лица осталось прежним - г. Сургут. Доля

ОАО "Сургутнефтегаз" в уставном капитале ООО "Лизинг продакшн" на дату реорганизации составила 93,09%.

Преобразование в ООО проведено с целью защиты от недружественного поглощения. В конце мая - в начале июня 2003 года на фондовом рынке проводилась массированная скупка акций ОАО "Сургутнефтегаз", в результате чего крупный пакет акций перешел под контроль группы сторонних инвесторов [21].

В настоящее время организационная структура ОАО «Сургутнефтегаз» выглядит так (рисунок 2.1.1).



Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ОАО «Сургутнефтегаз»

2.1.2 Разработка Талаканского месторождения

30 октября 2003 года МПР России и правительство Республики Саха приняли решение о предоставлении "Сургутнефтегазу" временной лицензии на

право пользования недрами Центрального блока Талаканского нефтегазоконденсатного месторождения. Согласно закону "О недрах", краткосрочная лицензия предоставляется недропользователю на безконкурсной основе. МПР России аргументировало свой выбор тем, что "Сургутнефтегаз" является одним из добросовестных недропользователей, обладающих необходимыми техническими возможностями и финансовым потенциалом.

Извлекаемые запасы нефти Талаканского месторождения по категории С1 составляют 105,4 млн тонн, по категории С2 - 18,1 млн тонн. Запасы газа по категории С1 составляют 43,5 млрд куб. м, по С2 - 19,6 млн куб. м. Также месторождение содержит запасы газового конденсата, которые по категории С1 составляют 375 тыс. тонн.

В конце ноября 2003 года "Сургутнефтегаз" приобрёл лицензии на проведение геологоразведочных работ на Хорокорском, Верхнеполидинском и Кедровом участках, прилегающих к Талаканскому месторождению.

6 декабря 2004 года "Сургутнефтегаз" зарегистрировал в Якутии новое предприятие, которое будет вести добычу нефти на Талаканском месторождении.

За 12 месяцев 2015 года ОАО «Сургутнефтегаз» обеспечило добычу 61621,5 тысячи тонн нефти. На месторождениях в Республике Саха (Якутия) было добыто 8435 тысяч тонн, что превышает показатель 2014 года на 9%. Также за 12 месяцев 2015 года компанией произведено почти 9,5 миллиардов кубометров газа [21].

2.2 Основная деятельность НГДУ «Талаканнефть»

Полное официальное наименование – нефтегазодобывающее управление «Талаканнефть» - структурное подразделение ОАО «Сургутнефтегаз». Сокращенное наименование – НГДУ «Талаканнефть». Местонахождение: Российская Федерация, Тюменская область, г. Сургут. Почтовый адрес: 628404 Российская Федерация, Тюменская область, г. Сургут, ул. Энтузиастов 30/1.

НГДУ "Талаканнефть", являясь структурным подразделением ОАО "Сургутнефтегаз", при осуществлении своей деятельности руководствуется Уставом Общества и действующим законодательством Российской Федерации. Также Управление действует в рамках утвержденной Объединением налоговой, ценовой, кадровой, социальной политикой. НГДУ "Талаканнефть" следит за соблюдением законодательных норм, в том числе новых требований технического регламента, касающихся качества добываемой нефти и газа.

Взаимоотношения НГДУ «Талаканнефть» и Общества строятся на основе административного подчинения в соответствии с Положением и Уставом Общества. НГДУ «Талаканнефть» является составной частью Общества. НГДУ «Талаканнефть» не является юридическим лицом и выступает от имени, по поручению и под ответственность Общества.

Также регулированием деятельности НГДУ занимаются заместители начальника Управления, с его ведома, посредством административных, организационных и экономических методов регулирования деятельности, издавая приказы, утверждая положения и другие директивные документы.

Кооперирование и обмен информацией между звеньями производственной структуры осуществляется на базе интегрированной системы управления SAP R/3, которая охватывает все сферы финансового, налогового и управленческого учета, управления персоналом, товарно-материальными потоками и основными средствами, а также предоставляет мощные аналитические инструменты для менеджмента акционерного общества.

2.2.1 Основные направления деятельности

НГДУ «Талаканнефть» ведёт свои основные виды деятельности в Ленском районе, Республики Саха (Якутия).

Основными видами деятельности НГДУ «Талаканнефть» являются [21]:

- разработка нефтегазоконденсатных месторождений (добыча нефти и газа, закачка воды в пласт);

- изучение геологического строения разведываемых месторождений, структуры запасов нефти и газа;
- обеспечение антикоррозийной защиты резервуаров;
- энергоснабжение нефтепромысловых объектов;
- осуществление капитального и подземного ремонта скважин;
- пусконаладочные работы;
- осуществление разработки естественных карьеров;
- ведение учетов запаса нефти и газа, участие в установленном порядке в их утверждении;
- обследование технического состояния зданий и сооружений;
- рассмотрение проектной документации;
- контроль качества продукции;
- подготовка нефти и газа, утилизация газа в газосборные коллекторы, обеспечение качества подготовки нефти;
- хранение нефти и продуктов её переработки;
- деятельность по охране труда, ликвидации и предупреждению аварий.

2.2.2 Приоритетные направления деятельности

Приоритетными направлениями деятельности НГДУ «Талаканнефть», в соответствии требованиям развития Компании, являются:

- укрепление и развитие минерально-сырьевой базы за счет проведения геологоразведочных работ и приобретения новых участков в перспективных регионах;
- разработка и применение инновационных решений, внедрение современной техники и технологий, направленных на повышение эффективности геологоразведочных работ и разработки месторождений, в том числе с трудноизвлекаемыми запасами;
- внедрение энергосберегающих и энергоэффективных решений и технологий во всех направлениях деятельности;

- стабилизация объемов производства на целевом уровне;
- комплексное развитие газового сектора – обеспечение высокого уровня утилизации и максимально эффективное использование попутного нефтяного газа;
- обеспечение высокого качества выполняемых работ и контроль над затратами;
- уменьшение негативного воздействия производства на окружающую среду, обеспечение экологической безопасности производственных объектов и рациональное использование природных ресурсов;
- обеспечение высоких стандартов промышленной безопасности и охраны труда;
- содействие гармоничному социально-экономическому развитию региона (Республика Саха – Якутия) и поддержание статуса надежного партнера в его развитии;
- обеспечение дополнительных социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей, пенсионерам.

2.2.3 Организационная структура НГДУ «Талаканнефть»

Оперативное руководство деятельностью НГДУ «Талаканнефть» осуществляет начальник, он назначается на должность и освобождается от занимаемой должности Обществом и в своей деятельности подчинен и подотчетен последнему. Начальник НГДУ «Талаканнефть» в пределах своих полномочий осуществляет свою рабочую деятельность на основании Положения и генеральной доверенности.

Численность работников НГДУ «Талаканнефть» на конец 2015 года составила 1972 человека, в том числе:

- руководителей – 186 человек,
- специалистов – 345 человек,
- рабочих – 1402 человека,

- служащих – 39 человек.

Предприятие обладает высокопрофессиональным кадровым составом: практически 30% всего персонала имеют высшее образование, в том числе среди специалистов и руководителей – около 80%, служащих и рабочих – более 10%, 11 специалистов имеют научные степени и звания [21].

В состав НГДУ «Талаканнефть» (структурное подразделение ОАО «Сургутнефтегаз») входят различные структурные единицы – отделы, службы, цеха, производственные группы, участки (рисунок 2.2.1).

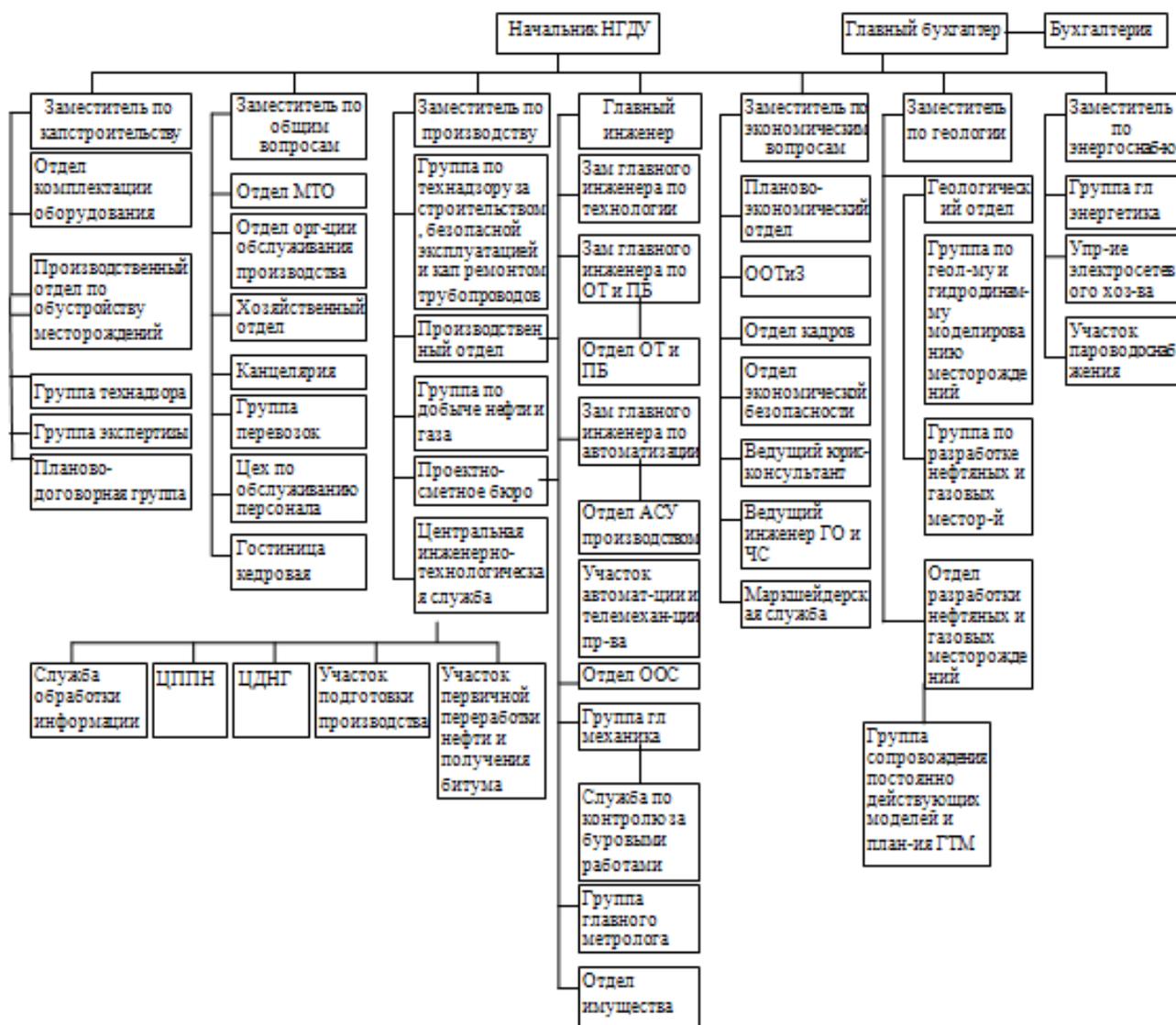


Рисунок 2.2.1 - Организационная структура НГДУ «Талаканнефть»

Одним из структурных подразделений является объект нашего исследования – Управление электросетевого хозяйства (УЭСХ).

2.3 Анализ состава и структуры персонала УЭСХ

2.3.1 Структура организации управления

УЭСХ подчиняется заместителю начальника – главному энергетiku НГДУ «Талаканнефть».

УЭСХ возглавляет начальник управления, который назначается на должность и освобождается от занимаемой должности начальником НГДУ «Талаканнефть» по предоставлению главного энергетика – заместителя начальника НГДУ «Талаканнефть».

Структуру и штаты управления электросетевого хозяйства утверждает начальник НГДУ «Талаканнефть», с учётом объёма работ и особенностей производства.

В своей деятельности УЭСХ руководствуется действующим законодательством РФ, в том числе нормативными, методическими и руководящими документами по направлению деятельности и специфике работы, а также Уставом, приказами, решениями, указаниями, правилами внутреннего трудового распорядка и другими нормативными документами Общества, положением о НГДУ «Талаканнефть» и положением об УЭСХ.

2.3.2 Основные задачи УЭСХ

Основными задачами УЭСХ являются:

1) Обеспечение надёжной, безопасной и рациональной эксплуатации электроустановок и электрических цепей НГДУ «Талаканнефть», содержание их в работоспособном состоянии и эксплуатирование в соответствии с требованиями правил безопасности и других нормативно-технических документов.

2) Экономное и бесперебойное электроснабжение объектов НГДУ и Общества в Республике Саха (Якутия).

3) Выработка электроэнергии для электроснабжения объектов НГДУ и Общества в Республике Саха (Якутия).

4) Повышение надежности энергосистемы Талаканского нефтегазоконденсатного месторождения (НГКМ) и базы производственно-технического обеспечения и комплектации оборудования (БПТОиКО) ОАО «Сургутнефтегаз» в поселке Витим Ленского улуса, Республика Саха (Якутия).

5) Проведение своевременного и качественного технического обслуживания, наладки, планово-предупредительного ремонта, модернизации и реконструкции электроустановок и электрооборудования нефтепромысловых объектов НГДУ «Талаканнефть».

6) Охрана окружающей среды при эксплуатации электроустановок и электрических цепей.

2.3.3 Взаимоотношения с другими структурными единицами НГДУ «Талаканнефть» и подразделениями Общества

Взаимоотношения между УЭСХ и другими структурными единицами выполняются согласно регламентам о взаимоотношениях по следующим вопросам:

- при отпуске и потреблении электроэнергии;
- при организации работ по эксплуатации электроустановок;
- по организации труда и заработной платы;
- по материально-техническому обеспечению;
- по охране труда, промышленной и пожарной безопасности;
- при проектировании, реконструкции, капитальном ремонте объектов, обслуживаемых управлением электросетевого хозяйства;
- по планово-экономической деятельности;
- по трудоустройству и увольнению работников;
- с подразделениями Общества по вопросам электроснабжения, выполнения технического обслуживания и ремонта электрооборудования.

2.3.4 Анализ структуры персонала УЭСХ (за последние 5 лет)

В качестве критериев структурирования персонала организации выступают социальные, профессиональные, демографические признаки работников, их место в управлении организацией и выполняемые функции, происходит деление по принадлежности к основному или вспомогательному производству, к штатному или нештатному составу.

Далее проведём анализ структуры персонала УЭСХ за пять лет (01.01.2011 – 31.12.2015) в процентном соотношении на основании данных, предоставленных отделом кадров НГДУ «Талаканнефть». Исходные данные структуры персонала УЭСХ, по определённым критериям, сведены в таблицы (таблицы 2.3.4.1 – 2.3.4.6).

Таблица 2.3.4.1 - Исходные данные структуры персонала УЭСХ по категориям

Категория персонала	Количество персонала									
	2011		2012		2013		2014		2015	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	8	5,5	9	5,4	10	5,4	11	5,6	13	5,9
Специалисты	28	19,2	35	20,9	37	19,9	39	19,9	50	22,9
Служащие	1	0,7	2	1,2	3	1,6	3	1,5	3	1,4
Рабочие	109	74,6	121	72,5	136	73,1	143	73	152	69,8
Всего персонала	146	100	167	100	186	100	196	100	218	100

Данные по структуре персонала УЭСХ, взятые из таблицы 2.3.4.1 представим в виде гистограммы в количественном соотношении по категориям персонала за период 2011-2015гг. (рисунок 2.3.4.1).

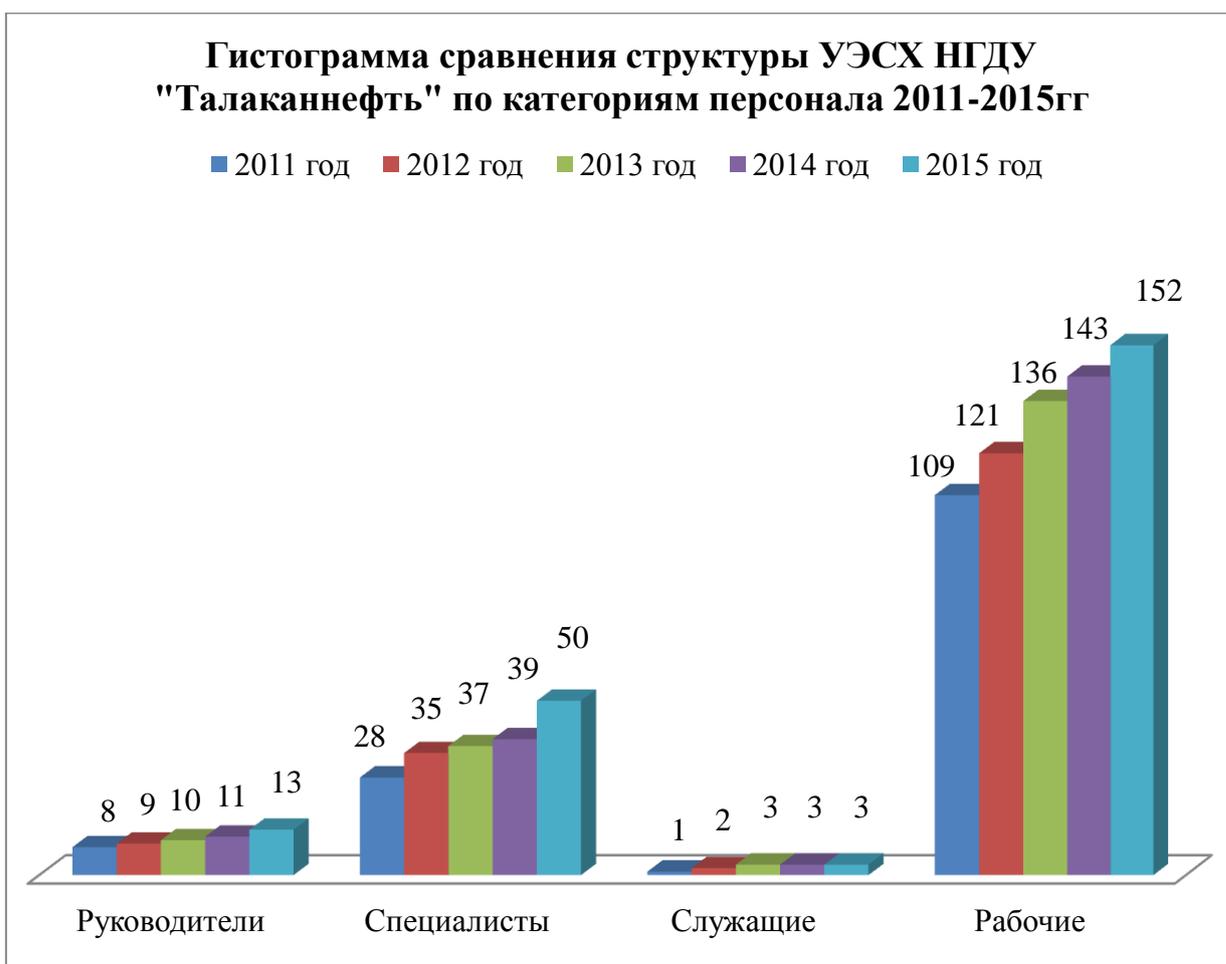
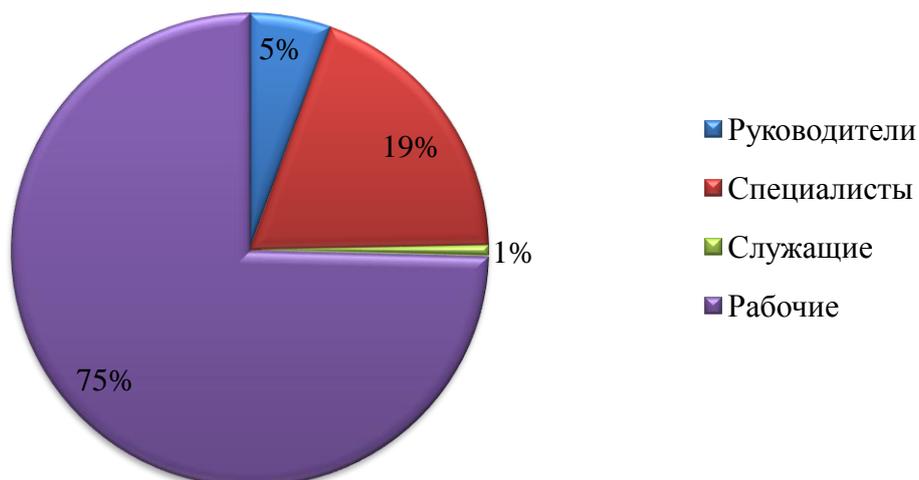


Рисунок 2.3.4.1 - Гистограмма сравнения структуры УЭСХ НГДУ
«Талаканнефть» по категориям персонала 2011-2015 гг.

Спустя пять лет, на рисунке 2.3.4.1, мы видим увеличение численности в каждой категории персонала. Этот рост объясняется расширением промышленных объектов, территорий и площадок нефтедобычи, а также повышением объёмов добычи нефти. В свою очередь, произошло увеличение потребляемой электрической мощности, для производства и передачи которой построены дополнительные электроустановки и внедрено новое электрооборудование. Соответственно для обслуживания нового оборудования потребовалось дополнительное количество трудовых ресурсов.

Далее (рисунок 2.3.4.2) представлены круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по категориям персонала в процентах.

Персонал УЭСХ НГДУ "Талаканнефть" 2011 г



Персонал УЭСХ НГДУ "Талаканнефть" 2015г

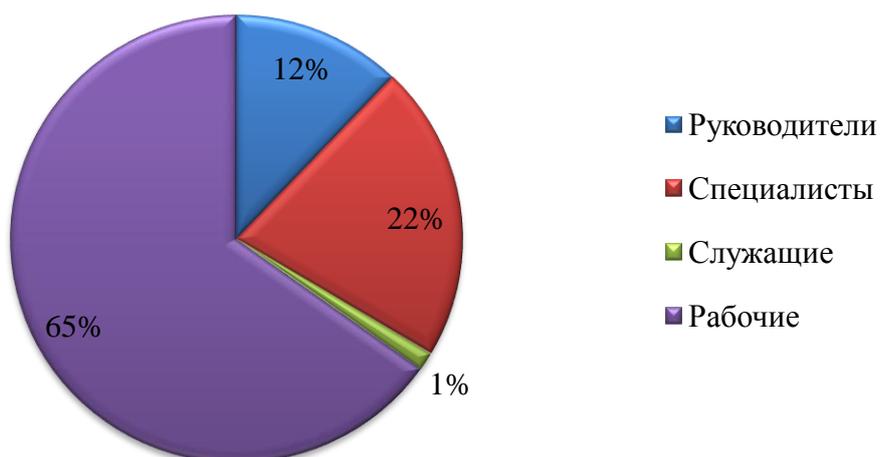


Рисунок 2.3.4.2 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по категориям персонала

Таблица 2.3.4.2 - Исходные данные структуры персонала УЭСХ по видам образования

Вид образования	Количество персонала			
	2011		2015	
	чел.	%	чел.	%
Среднее общее	12	8,2	6	2,8
Среднее специальное	92	63,1	128	58,7
Высшее	42	28,7	84	38,5
Всего персонала	146	100	218	100

Информация по видам образования (таблица 2.3.4.2) представлена в виде круговых диаграмм (рисунок 2.3.4.3).

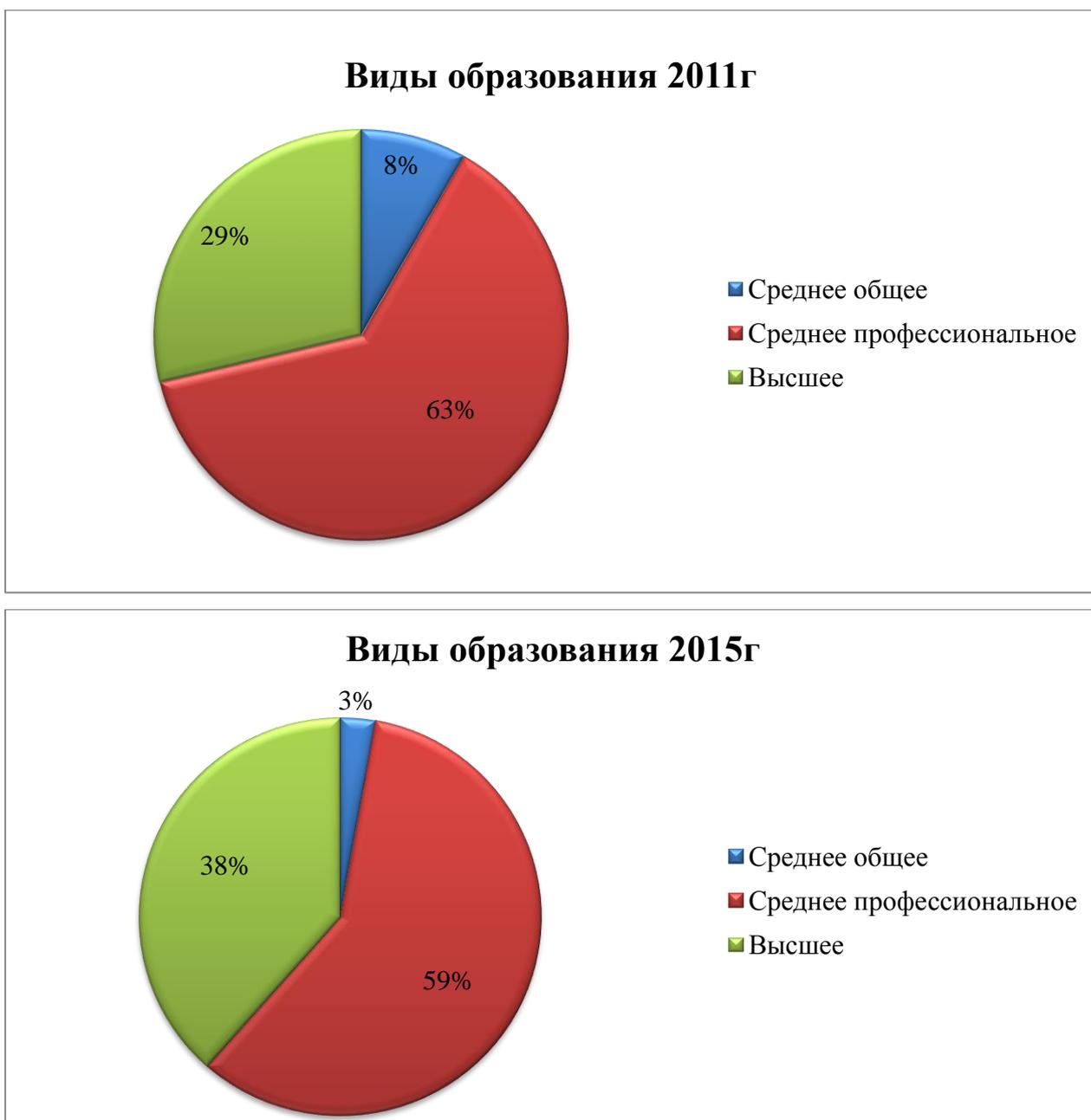


Рисунок 2.3.4.3 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по видам образования

Очевидно, что уровень образования персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» к концу 2015 года вырос. То есть, количество персонала с высшим образованием увеличилось, а со средним общим и профессиональным – снизилось. Связано это с тем, что выросло количество руководителей и

специалистов, а также молодёжь, устроившаяся до 2011 года на рабочие должности, стремится получить высшее образование для карьерного роста.

Рассмотрим структуру персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» по гендерному признаку (таблица 2.3.4.3, рисунок 2.3.4.4).

Таблица 2.3.4.3 - Исходные данные структуры персонала УЭСХ по гендерному признаку

Пол	Количество персонала			
	2011		2015	
	чел.	%	чел.	%
Мужской	138	94,5	208	95,4
Женский	8	5,5	10	4,6
Всего персонала	146	100	218	100

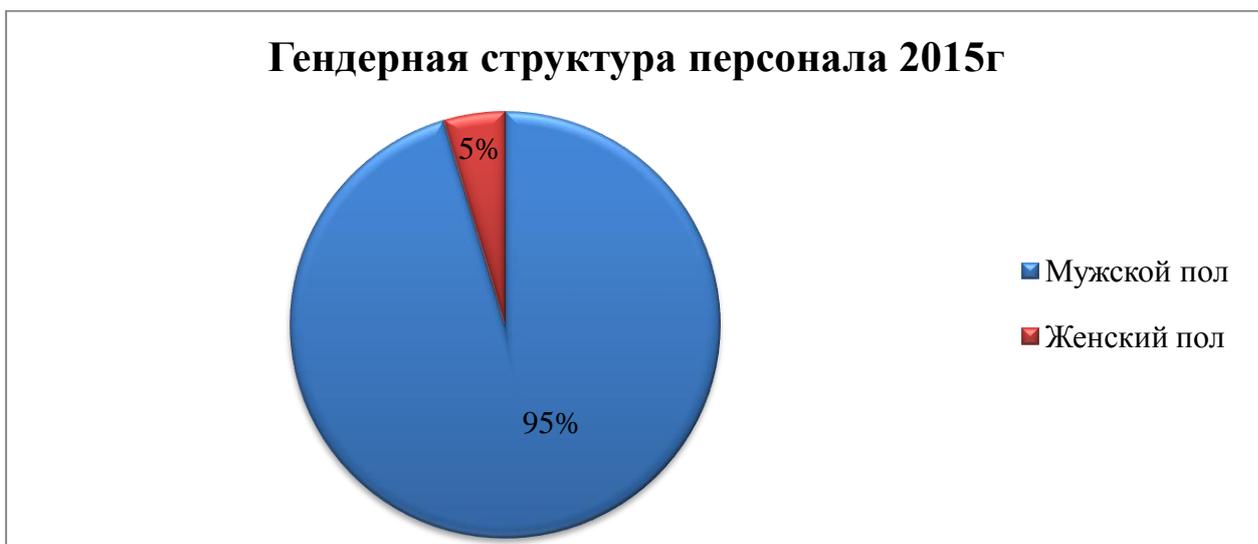
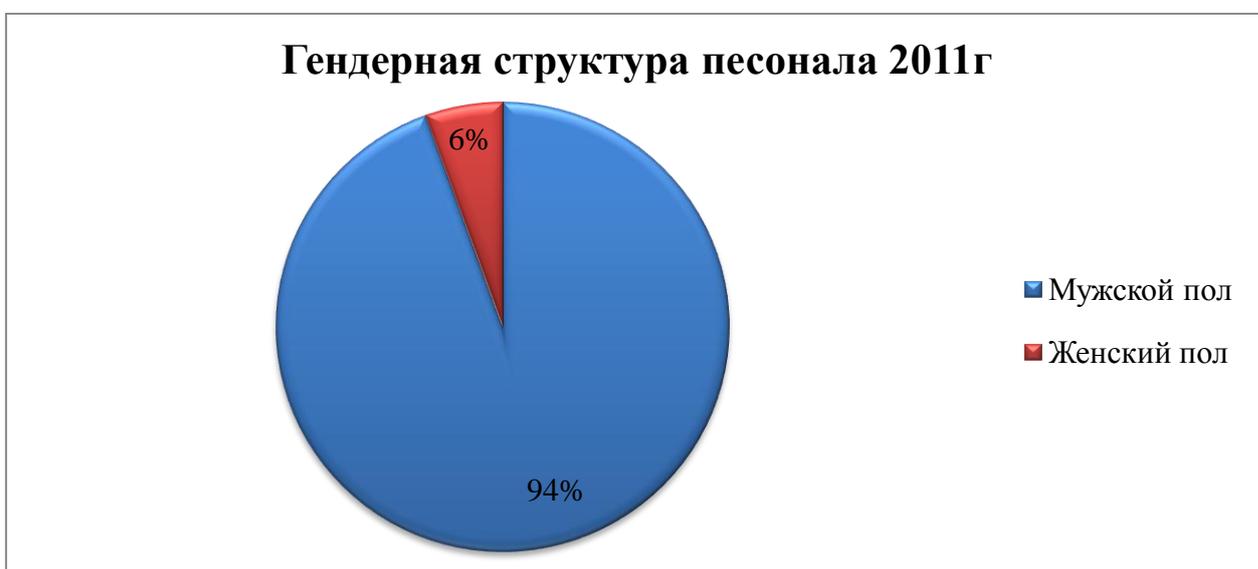


Рисунок 2.3.4.4 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по гендерному признаку

Основной персонал коллектива – это мужчины. Процентное соотношение мужчин и женщин за пять лет сильно не изменилось. Сложившаяся ситуация не изменится в силу нескольких причин: работа осуществляется вахтовым методом в Республике Саха (Якутия), для выполнения основных задач, поставленных перед УЭСХ, необходимы технический склад ума и физическая сила.

Женский персонал задействован в следующих категориях:

- служащие (секретарь - 2 человека, уборщица административно-бытовых и производственных помещений – 3 человека, техник - 2 человека);
- специалисты (инженер 2-ой категории производственного технического отдела – 1 человек, экономист – 2 человека).

Остальные 208 человек – это мужчины, из которых большая часть относится к категории рабочего персонала.

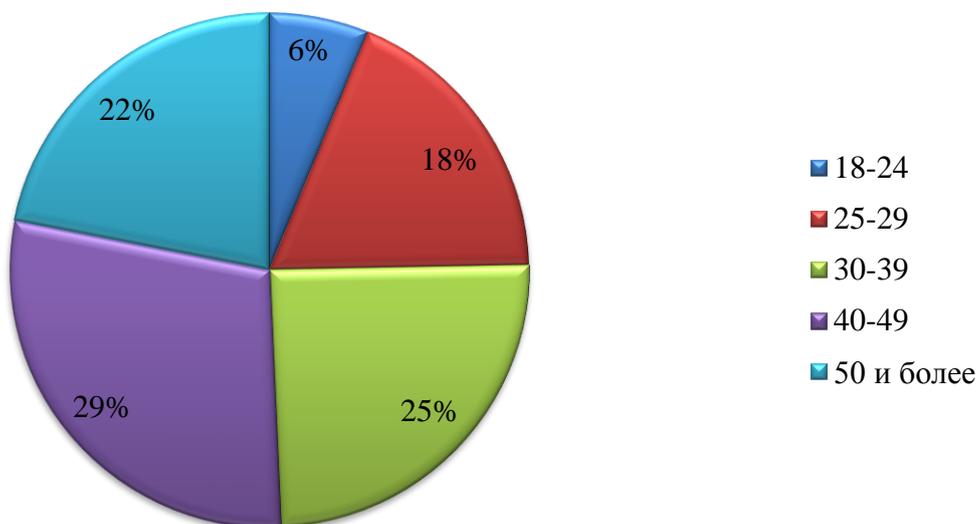
Переходим к рассмотрению структуры персонала УЭСХ по возрастным критериям (таблица 2.3.4.4, рисунок 2.3.4.5).

Таблица 2.3.4.4 - Исходные данные структуры персонала УЭСХ по возрасту

Возраст	Количество персонала			
	2011		2015	
	чел.	%	чел.	%
18-24	9	6,2	14	6,4
25-29	27	18,5	47	21,6
30-39	36	24,6	92	42,2
40-49	42	28,8	39	17,9
50 и более	32	21,9	26	11,9
Всего персонала	146	100	218	100

В целом, коллектив УЭСХ за пять лет (с 2011 по 2015 гг.) омолодился. Процент персонала, относящийся к категории «50 и более» снизился с 21,9 % до 11,9%, а в категории «40-49» процент снизился 28,8% до 17,9%.

Структура персонала по возрасту 2011г



Структура персонала по возрасту 2015г

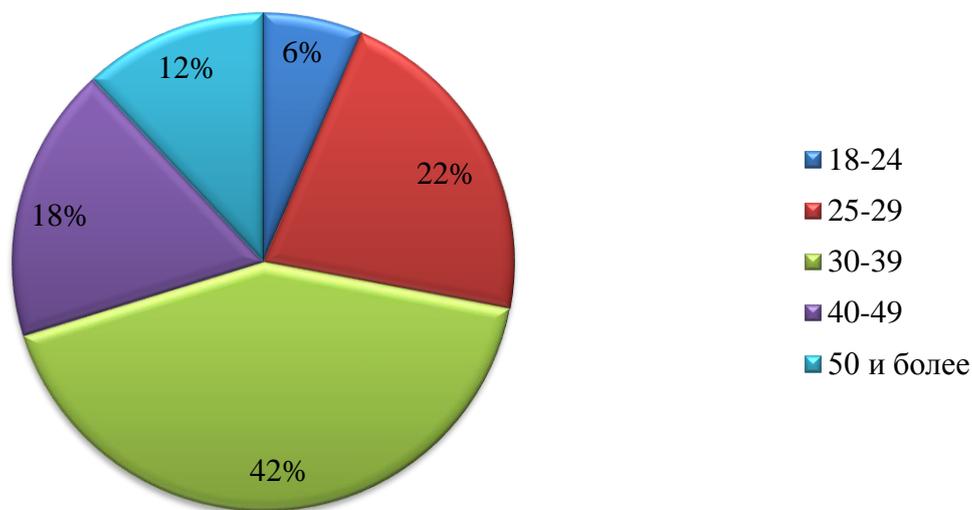


Рисунок 2.3.4.5 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по возрасту

Значительное увеличение долей персонала идёт в категориях «30-39» и «25-29». Дело в том, что при образовании Талаканского нефтегазоконденсатного промысла требовался персонал с большим опытом работы и богатым «багажом» знаний. Поэтому на работу, в первую очередь, привлекались из других НГДУ ОАО «Сургутнефтегаз» технически грамотные,

опытные работники и специалисты, а затем молодежь для перенимания опыта. В дальнейшем, начиная с 2010 года и по настоящее время, согласно «внегласному правилу» на рабочие профессии берут персонал не старше 40-45 годов. Хотя есть и исключения.

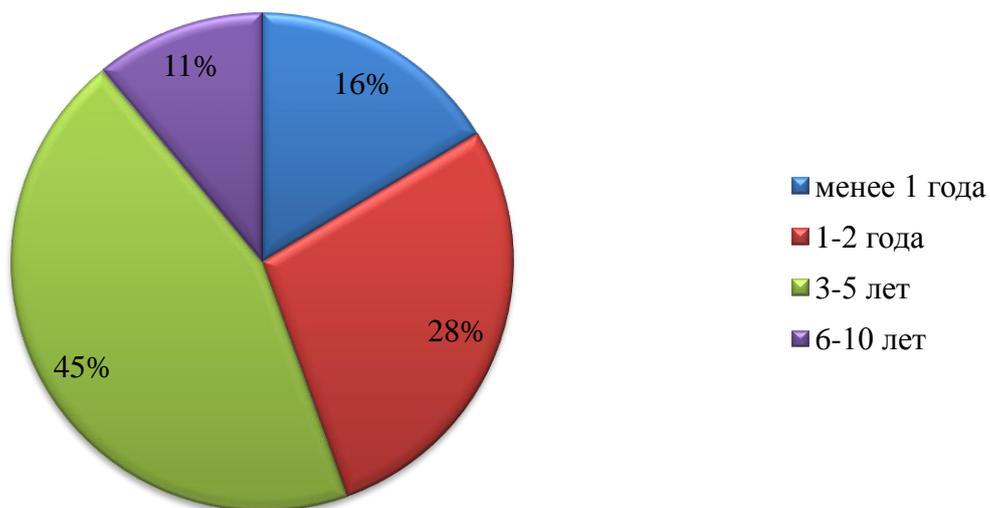
Данное правило применяется руководством НГДУ «Талаканнефть» потому что думают, о будущем предприятия и поэтому в сфере управления персоналом работают на перспективу. Таким образом, из молодого технически грамотного рабочего, окончившего ВУЗ (заочно/очно), получается специалист, а в дальнейшем может быть и руководитель. Тем самым создаётся кадровый резерв внутри предприятия.

Далее рассмотрим структуру персонала УЭСХ по стажу работы (таблица 2.3.4.5). НГДУ «Талаканнефть» в ОАО «Сургутнефтегаз» является самым молодым структурным подразделением – основано в 2004 году. А УЭСХ, объект нашего исследования, в составе НГДУ «Талаканнефть» основан в 2006 году. Поэтому стаж работы у персонала на 2015 год в целом вырос по сравнению с 2011 годом. Например, категория «6-10 лет» увеличилась с 11% до 37,2 % (рисунок 2.3.4.6).

Таблица 2.3.4.5 - Исходные данные структуры персонала УЭСХ по стажу работы в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Стаж работы	Количество персонала			
	2011		2015	
	чел.	%	чел.	%
Менее 1 года	24	16,4	31	14,2
1-2 года	41	28,1	36	16,5
3-5 лет	65	44,5	70	32,1
6-10 лет	16	11	81	37,2
Всего персонала	146	100	218	100

Структура персонала по стажу работы в 2011г



Структура персонала по стажу работы 2015г

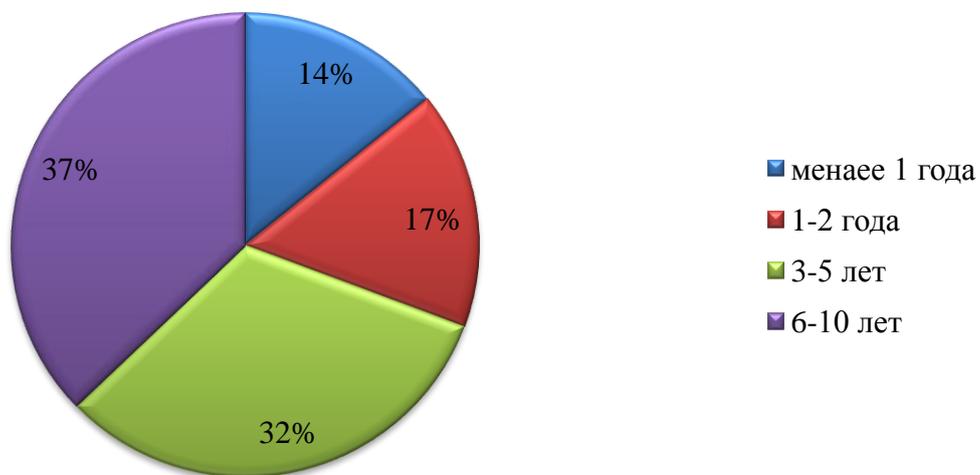


Рисунок 2.3.4.6 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по стажу работы

Структура персонала УЭСХ по уровню квалификации также представлена в виде таблицы и круговых диаграмм (таблица 2.3.4.6, рисунок 2.3.4.7).

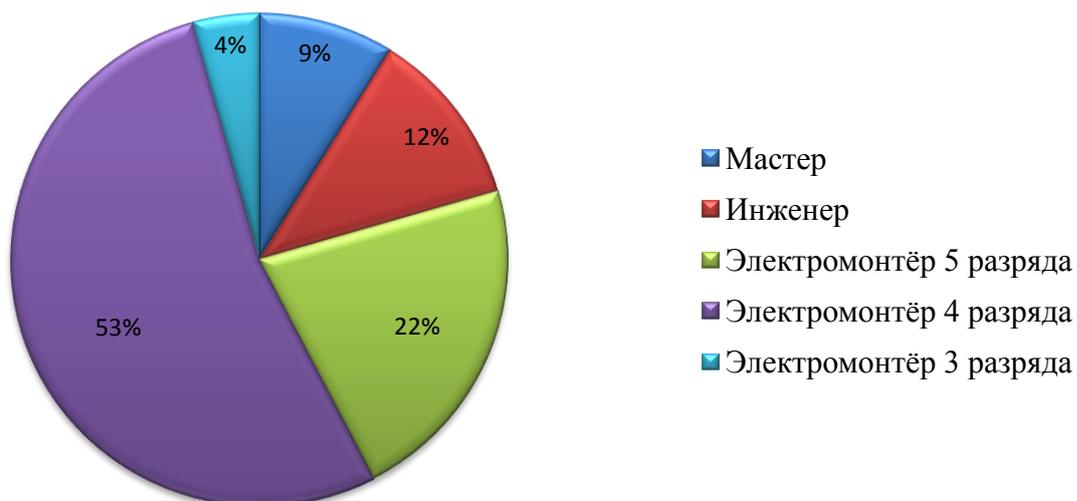
Количественные значения показателей уровня квалификации персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» увеличились в связи с ростом объёма

выполняемых работ и разукрупнением структурной единицы. За пять лет в УЭСХ созданы три организационные единицы: два сетевых района и производственная служба высоковольтных испытаний.

Таблица 2.3.4.6. Исходные данные структуры персонала УЭСХ по уровню квалификации в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Уровень квалификации	Количество персонала			
	2011		2015	
	чел.	%	чел.	%
Мастер	12	8,8	23	11,4
Инженер	16	11,7	28	13,9
Электромонтёр 5 разряда	30	21,9	46	22,8
Электромонтёр 4 разряда	73	53,3	97	48,0
Электромонтёр 3 разряда	6	4,3	8	3,9
Всего (специалисты + рабочие)	137	100	202	100

Структура персонала по уровню квалификации
2011г



Структура персонала по уровню квалификации 2015г

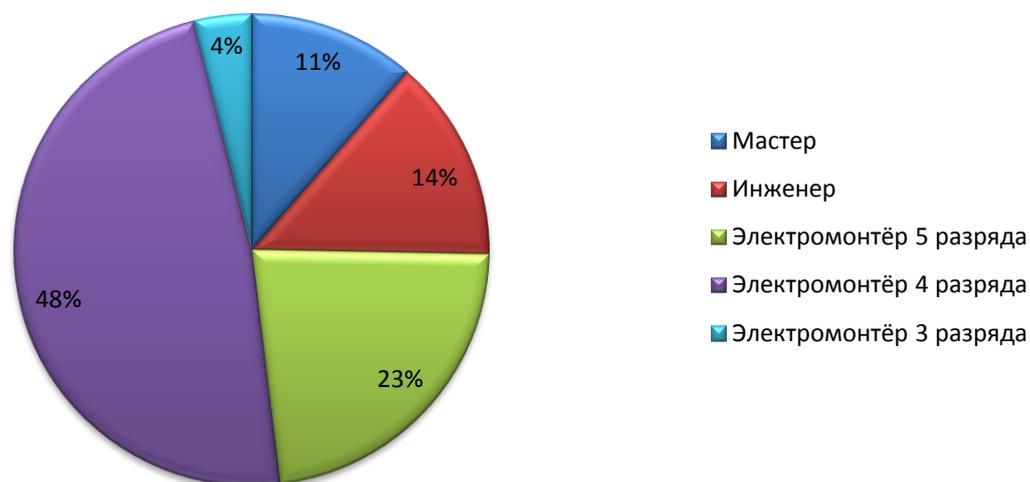


Рисунок 2.3.4.7 - Круговые диаграммы сравнения структур УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» 2011-2015 гг. по уровню квалификации

2.4 Анализ движения персонала в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Для проведения анализа движения персонала, в отделе кадров НГДУ «Талаканнефть», были рассмотрены и изучены первичные документы по изменению численности работников (заявления, приказы по трудоустройству, увольнению и переводам внутри предприятия) за последние пять лет. Цифровые данные для анализа движения персонала были взяты из годовой отчетности НГДУ «Талаканнефть» за 2011-2015 года.

Причинами движения персонала в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» являются:

- окончание срока договора;
- выход на пенсию;
- в порядке перевода, как внутри структурного подразделения, так и в другие структурные подразделения ОАО «Сургутнефтегаз»;
- призыв в армию и окончание военной службы;

- смена местожительства;
- получение среднего профессионального или высшего образования и трудоустройство по специальности;
- по собственному желанию (неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда, сложные отношения в коллективе и т.д.);
- смерть работника;
- за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Для наглядного представления о движении персонала внутри УЭСХ, данные сведены в таблицу (таблица 2.4.1).

Таблица 2.4.1 - Движение персонала УЭСХ в НГДУ «Талаканнефть»

Показатели движения персонала	Годовая отчетность				
	2011	2012	2013	2014	2015
ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ					
1. Численность принятых, чел.	21	29	31	20	35
2. Численность уволенных, чел.	9	8	12	10	13
2.1. выход на пенсию	3	1	2	1	0
2.2. в порядке перевода	0	1	1	0	0
2.3. призыв в армию	1	0	3	2	1
2.4. смена местожительства	0	2	0	0	1
2.5. получение образования	0	1	0	1	2
2.6. смерть работника	0	0	1	0	0
2.7. по собственному желанию	4	3	5	6	9
2.8. нарушения труд. дисциплины	1	0	0	0	0
3. Среднесписочная численность	146	167	186	196	218
РАСЧЁТНАЯ ЧАСТЬ					
4. Коэффициенты движения персонала, %					
4.1. Коэффициент оборота по приёму	14,38	17,37	16,67	10,20	16,05
4.2. Коэффициент оборота по выбытию	6,16	4,79	6,45	5,10	5,96
4.3. Коэффициент замещения	2,33	3,63	2,58	2,00	2,69
4.4. Коэффициент текучести	3,42	1,80	2,69	3,06	4,13

Для оценки интенсивности изменения численности работников рассчитаем коэффициенты движения персонала.

Приведём пример расчёта коэффициентов движения персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» за 2011 года.

1) Коэффициент оборота по приёму рассчитывается по формуле:

$$K_n = Ч_n / Ч_{cp} * 100\%, \quad (1)$$

где K_n – коэффициент оборота по приёму;

$Ч_n$ – численность принятых, чел;

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность, чел.

$$K_n = \frac{21}{146} * 100\% = 14,38\%.$$

Вывод. Данный коэффициент показывает, что численность персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» могла бы вырасти, к примеру, в 2011 году на 14,38%, если бы не было увольнений.

2) Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_e = Ч_y / Ч_{cp} * 100\%, \quad (2)$$

где K_e – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_y$ – численность уволенных, чел;

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность, чел.

$$K_e = \frac{9}{146} * 100\% = 6,16\%.$$

Вывод. Значение коэффициента оборота по выбытию показывает насколько уменьшилась бы численность персонала УЭСХ НГДУ «Талаканнефть», если бы за рассматриваемый период приема на работу не было. В нашем случае, в 2011 году, численность снизилась бы на 6,16%.

3) Коэффициент замещения рассчитывается по формуле:

$$K_3 = Ч_n / Ч_y * 100\%, \quad (3)$$

где K_3 – коэффициент замещения,

$Ч_n$ – численность принятых, чел;

$Ч_y$ – численность уволенных, чел.

$$K_3 = \frac{21}{9} * 100\% = 2,33\%.$$

Вывод. По результатам расчётов мы видим, что значения коэффициента замещения, в течение пяти лет, получились больше единицы. Это означает, что

в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» происходит не только восстановление численности персонала, но и появляются новые рабочие места.

4) Коэффициент текучести рассчитывается по формуле:

$$K_m = (Ч_{усж} + Ч_{нд}) / Ч_{ср} * 100\%, \quad (4)$$

где K_m – коэффициент текучести,

$Ч_{усж}$ – численность уволенных по собственному желанию, чел;

$Ч_{нд}$ – численность нарушителей трудовой дисциплины, чел;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность, чел.

$$K_m = \frac{4+1}{146} * 100\% = 3,42\%.$$

Вывод. Данный коэффициент отражает движение персонала, вызывающее потери рабочего времени на поиск, подготовку новых сотрудников, освоение ими оборудования и т.д.

В нашем случае коэффициент текучести изменяется от 1,8% до 4,13% (таблица 2.4.1). Изобразим динамику текучести кадров в виде графика (рисунок 2.4.1), и увидим результаты управления персоналом в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть».

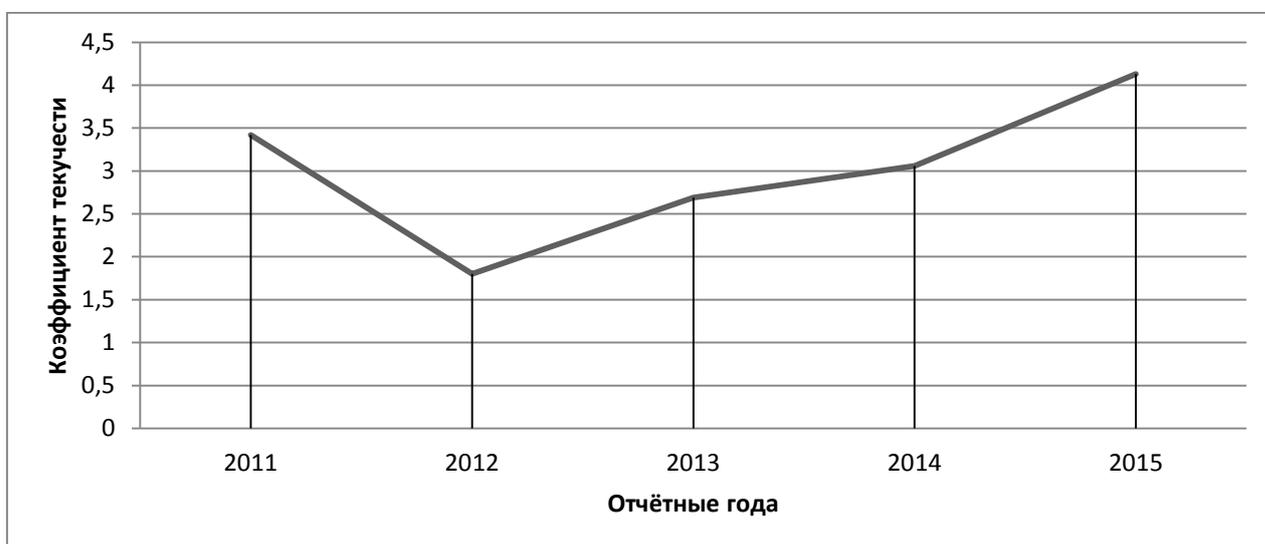


Рисунок 2.4.1 - Текучесть кадров УЭСХ за 2011-2015гг

Из графика видно, что в рассматриваемом периоде времени коэффициент текучести персонала вырос. Так как, начиная с 2012 года, персонал из-за нарушений трудовой дисциплины не увольнялся, то, следовательно, **причина текучести** – увольнение по собственному желанию. А

это говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться.

Хотя в сложившейся ситуации есть и положительные моменты. Новый персонал обновляет предприятие, вносит свежие идеи и способы работы, оздоравливает климат в коллективе. Ведь уволили не только ценные кадры, но и неэффективные. Таким образом, происходит оптимизация персонала предприятия.

2.5 Анализ существующей оценки при отборе персонала и при формировании кадрового резерва

Основными нормативными документами, определяющими отбор персонала при найме и при формировании кадрового резерва в ОАО «Сургутнефтегаз», являются:

- Положение о подборе и отборе персонала в ОАО «Сургутнефтегаз»;
- Положение об аттестации работников ОАО «Сургутнефтегаз»;
- Положение о работе с кадровым резервом ОАО «Сургутнефтегаз»;
- Положение о подготовке кадров ОАО «Сургутнефтегаз».

2.5.1 Анализ оценки персонала при отборе на вакансию в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Привлечение персонала в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» осуществляется как из внутренних, так и из внешних источников. Внутренними источниками являются кадровые резервисты из утверждённого списка кадрового резерва. Внешними источниками являются средства массовой информации, учебные заведения, государственный центр занятости, агентства по трудоустройству.

В НГДУ «Талаканнефть», как и во всём ОАО «Сургутнефтегаз», для эффективного отбора персонала на работу практикуются многоуровневые собеседования. В УЭСХ это выглядит так:

1-ый уровень – собеседование с начальником района, службы или отдела;

2-ой уровень – собеседование с начальником УЭСХ;

3-ий уровень – собеседование с главным энергетиком НГДУ «Талаканнефть»;

4-ый уровень – собеседование с начальником отдела экономической безопасности;

5-ий уровень – комиссия по трудоустройству (начальник НГДУ «Талаканнефть», начальник отдела кадров, начальник отдела экономической безопасности, главный энергетик – заместитель начальника НГДУ «Талаканнефть», начальник УЭСХ, начальник района/службы куда рассматривается кандидат);

6-ый уровень – прохождение медицинской комиссии;

7-ой уровень – оформление документов по трудоустройству в отделе кадров НГДУ «Талаканнефть».

Чтобы понять, как проходит подбор и отбор кандидатов на вакантные места в УЭСХ, рассмотрим каждый этап просеивания отдельно и подробно на примере вакансии «Электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5-ого разряда».

Весь процесс начинается с подбора кандидатов. В подборе принимают участие все ИТР УЭСХ, так как в дальнейшем им придётся с ними работать и совместно решать задачи, поставленные перед УЭСХ. Таким образом, создаётся общая база кандидатов на вакансии в будущем. При появлении вакансии в районе или службе, начальник этого подразделения начинает отбор подходящих кандидатов из ранее сформированной базы кандидатов.

Первый уровень. Начальник района, службы или отдела проводит по телефону предварительную отборочную беседу с соискателями на вакантное

место. Отобрав нужного кандидата, назначается первое собеседование. Первая встреча претендента проходит с начальником района, который проверяет наличие первоначального пакета документов (резюме, трудовая книжка, военный билет, документ об образовании, копию паспорта гражданина РФ), проверяет послужной список по трудовой книжке, проводит устный опрос по профессии и принимает решение о переходе к следующему уровню.

Второй уровень. На втором уровне кандидат проходит второе, по счёту, собеседование с начальником (на время его отпуска с главным инженером) УЭСХ. В процессе собеседования кандидат отвечает на вопросы правил по охране труда при эксплуатации электроустановок, показывает свои знания по чтению однолинейных схем. При положительном прохождении собеседования, кандидат допускается к третьему уровню.

Третий уровень. Третий уровень заключается в собеседовании с главным энергетиком – заместителем начальника НГДУ «Талаканнефть» в его кабинете. На данном этапе проводится также устный опрос главным энергетиком, дабы самому удостовериться в знаниях кандидата. Заслушиваются мнения начальника района и начальника УЭСХ по данному претенденту, и делается заключение о допуске к 4-ому и частично к 5-ому уровню собеседования.

Четвёртый уровень. Собеседование проводит начальник отдела экономической безопасности. В процессе беседы выясняется отношение кандидата к здоровому образу жизни, занятиям спорта, уточняется семейное положение, военная обязанность, судимость. Также кандидат от руки пишет свою автобиографию. По окончании собеседования, копии документов из первоначального пакета берутся на проверку подлинности. Проверка занимает один рабочий день.

Пятый уровень. Так как на данном этапе собирается комиссия по трудоустройству для рассмотрения кандидатов со всех подразделений НГДУ «Талаканнефть», допущенных к этому собеседованию, то основное собеседование проходит в актовом зале НГДУ «Талаканнефть».

Собеседование ведёт председатель комиссии по трудоустройству - начальник НГДУ «Талаканнефть», на время его отсутствия (отпуск, командировка) приём на работу закрыт. Членами комиссии являются: начальник отдела кадров, начальник отдела экономической безопасности, заместитель начальника НГДУ «Талаканнефть» по направлению деятельности. Соискателей комиссии представляют начальники подразделений, чьи кандидаты рассматриваются на данном собеседовании. Затем ещё раз оговариваются причины смены места работы, семейное положение, биография соискателя. Также кандидату рассказываются перспективы на новом месте работы, уровень его будущей заработной платы, о социальном пакете, о методе работы (вахтовый). В конце делается заключение о дальнейшей судьбе претендентов на трудоустройство.

Шестой уровень. При положительном решении комиссии по трудоустройству, кандидат отправляется в отдел кадров для получения направления на медицинскую комиссию.

Кандидат, независимо от прописки, проходит медицинскую комиссию в медицинском учреждении города Сургут, с которым заключен договор на предоставление данного вида услуг. Получив легитимное медицинское заключение о своём здоровье, будущий работник НГДУ «Талаканнефть» возвращается в отдел кадров.

Седьмой уровень. При удовлетворительном прохождении медицинской комиссии и на основании одобрения председателя комиссии по трудоустройству, кандидат в отделе кадров пишет заявление о принятии его на работу в качестве электромонтёра по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5-ого разряда и сдаёт документы специалисту ОК. После чего получает обходной лист «бегунок», по которому ему надо пройти:

- в службу охраны труда для прохождения вводного инструктажа;
- в профком НГДУ «Талаканнефть» для вступления или отказа;
- транспортный отдел для прохождения инструктажа и включения в полёты;

- отдел организации труда и заработной платы для получения данных по своей тарифной ставке;

- административно-хозяйственный отдел для оформления пропуска на объекты НГДУ «Талаканнефть»;

- отдел организации обслуживания персонала для прохождения инструктажа о проживании в посёлке междусменного отдыха персонала Талаканского НГКМ в Республике Саха (Якутия).

Выводы по анализу данного метода отбора персонала при найме в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» сведём в таблицу (таблица 2.5.1).

Таблица 2.5.1 – Выводы по анализу существующего метода отбора персонала при найме в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Достоинства	Недостатки	Решения по устранению недостатков
1. На каждом уровне рассматриваются отдельные компетенции.	1. Многоуровневые собеседования. Для кандидатов это весьма утомительный процесс.	1. Упрощение процесса по отбору персонала на вакансии.
2. Проверка подлинности документов соискателя.	2. Собеседования с 1-ого по 3-ий уровень очень похожи, разница заключается в смене интервьюера. Кандидаты повторяются в своих ответах, отвечая на одни и те же вопросы.	2. Необходимо объединить в одно собеседование. Включить специалиста ОК. Создать групповое интервью. Тем самым смоделируем первую стрессовую ситуацию для претендента. При отборе кандидатов на вакансии ИТР это будет продуктивно.
3. Формирование общей базы кандидатов на заполнение вакансий.	3. Собеседование проходит с каждым кандидатом отдельно. В случае отказа соискатель до конца не понимает причину.	3. Проведение групповых собеседований (конкурсов), с постановкой одинаковых вопросов. Всё будет очевидно и для комиссии, и для конкурсантов.
4. Установление социального статуса претендента в обществе, для исключения конфликтных ситуаций.	4. В случае просмотра нескольких кандидатов, время, потраченное на отбор, увеличивается.	4. Если рассматривается несколько кандидатов на одну вакансию, то на первом этапе (1-3 уровень) можно провести общее собеседование.

Продолжение таблицы 2.5.1

	5. На собеседовании проверяются только теоретические знания (основы электротехники, правила по охране труда при работе в электроустановках).	5. Требуется практическая проверка знаний (моделирование рабочей ситуации).
	6. Кандидат рассматривается только на свободную вакансию.	6. Одновременно с отбором кандидата на текущую вакансию, необходимо рассматривать его будущий карьерный рост. Это облегчит задачу формирования кадрового резерва.
	7. На пятом уровне собеседование носит в 99 из 100 случаев чисто формальный характер. Так как члены комиссии уже знакомы с соискателем, то они его предлагают на утверждение председателю комиссии по трудоустройству.	

Из выше сказанного, очевидно, что система работает надёжно и отлажено уже несколько лет. Однако данный подход к подбору и отбору персонала уже устарел и не соответствует современным требованиям управления персоналом. Многоуровневая система отбора персонала, конечно же, повышает показатель серьёзности организации, но в то же время, занимая много времени у соискателя изнуряет его. Некоторые элементы отбора персонала повторяются. Основным минусом является то, что личные качества кандидата, применяемые им на практике, не учитываются, которые могут, как повысить, так и снизить эффективность деятельности сотрудника. Соискатель рассматривается только на свободную вакансию, без перспектив его роста. В дальнейшем при найме персонала необходимо рассматривать его будущую

карьеру в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть». Это облегчит задачу формирования кадрового резерва. Данную задачу обсудим далее.

2.5.2 Анализ оценки персонала при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Формирование кадрового резерва является одним из условий преемственности среди руководителей и специалистов. Кадровый резерв позволяет своевременно возместить потребность в кадрах руководителей и специалистов, а также сократить время их адаптации на новой должности. Поэтому кадровый резерв в НГДУ «Талаканнефть» ежегодно корректируется, что повышает эффективность работы в целом всего предприятия.

Кадровый резерв в УЭСХ формируется для назначения на должности от простого инженера района, службы, отдела до начальника УЭСХ.

Перечень работников, вошедших в кадровый резерв, каждый год обновляется и утверждается начальником НГДУ «Талаканнефть». Данный документ составляется не на текущий год, а на следующий. Это облегчает планирование движения резервистов на освобождающиеся места специалистов и руководителей на следующий год. Перечень по НГДУ «Талаканнефть» формируется отделом кадров, согласно поданным заявкам от руководителей подразделений (от УЭСХ подаёт заявку начальник УЭСХ).

При зачислении кандидатов в кадровый резерв НГДУ «Талаканнефть» придерживаются следующих параметров формирования:

- соответствующий уровень квалификации,
- стаж работы по профессии,
- возраст, не превышающий 40 лет,
- профессиональные и личные качества,
- перспективы дальнейшего карьерного развития кандидата.

На каждого человека включённого в этот список составляется индивидуальная программа подготовки и обучения на курсах целевого

назначения. В течение следующего года резервист по составленной программе проходит обучение в Центре Политехнического Обучения (ЦПО) ОАО «Сургутнефтегаз». Работники-резервисты УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» обучаются в Талаканском отделении ЦПО, находящийся непосредственно на месторождении, в Республики Саха (Якутия) с полным отрывом от производства.

Программа обучения включает в себя курсы теоретического обучения и практическую часть в виде стажировки на новом рабочем месте.

В теоретическую часть входят следующие разделы:

- правила безопасности при работе в нефтяной и газовой промышленности;
- правила противопожарного режима;
- правила по охране труда при эксплуатации электроустановок;
- правила технической эксплуатации электроустановок потребителей;
- правила устройства электроустановок;
- оказание первой помощи пострадавшим на производстве.

В практическую часть входит стажировка на рабочем месте, которая длится 14 рабочих дней. В процессе стажировки резервист приобретает следующие навыки:

- ориентирование на новом рабочем месте;
- знакомство с технической и производственной документацией и её заполнение;
- организация и планирование работ по ремонту и обслуживанию электрооборудования;
- составление графиков осмотра и ремонта электрооборудования;
- установление деловых контактов с руководителями, обслуживаемых производственных объектов.

По окончании стажировки резервист сдаёт экзамен комиссии в Талаканском отделении ЦПО ОАО «Сургутнефтегаз». При успешной сдаче

экзаменов выдаётся удостоверение, подтверждающее прохождение обучающего курса по данной должности.

Данная система формирования кадровых резервов также как и система отбора в ОАО «Сургутнефтегаз» действует давно и стабильно. Недостатки и достоинства оценки персонала при формировании кадрового резерва в НГДУ «Талаканнефть» заключаются в следующем (таблица 2.5.2).

Таблица 2.5.2 - Анализ существующего процесса оценки персонала при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Достоинства	Недостатки	Решения по устранению недостатков
1.Наличие перечня работников зачисленных в кадровый резерв.	1.Формируется согласно списку, предоставленному начальником УЭСХ.	1.Формировать на основании комиссионного отбора.
2.Перечень работников зачисленных в кадровый резерв формируется на следующий год. Пересматривается ежегодно.	2.Отсутствует конкурс при отборе персонала в резерв.	2.Рассмотреть возможность отбора персонала в резерв на конкурсной основе.
3.Продвижение кадрового резерва.	3.Оценка продвижения будущего резервиста проводится формально, основывается на доводах руководства.	3.Оценивать резервистов для будущего замещения на основе практических заданий, показателей трудовой эффективности.
4.Отбор персонала.	4.Методы отбора не применяются. Отбор в себя включает: короткое собеседование и просмотр документов, подтверждающих наличие высшего образования по требуемой специальности.	4.Рассмотреть возможность применения методов отбора персонала при формировании кадрового резерва.
5.Наличие центра политехнического обучения (ЦПО). Повышение уровня знаний.	5.ЦПО является прообразом корпоративного университета.	5.Создание на базе ЦПО корпоративного университета.

Продолжение таблицы 2.5.2

6.Наличие стажировки. Резервист приобретает практические навыки.	6.В программе обучения кадрового резерва отсутствует теоретический блок по управлению персоналом и соответственно применение его на практике.	6.Рассмотреть включение в программу по обучению кадрового резерва тему – «Управление персоналом».
7.Индивидуальные программы подготовки	7.Процесс подготовки кадрового резерва консервативен и однообразен. Отсутствие тренингов и деловых игр.	7.Рассмотреть применение тренингов и деловых игр в процессе подготовки кадрового резерва.

Далее в третьей главе разработаем новую оценку персонала при найме и при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз».

3 Разработка оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва

На основании проведенного анализа существующего метода отбора персонала при найме и при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз» видно, что система оценки персонала на предприятии нуждается в инновациях. Опираясь на результаты исследования, разработаем новую методику оценки персонала.

Представим разработку оценки персонала на предприятии в виде нескольких этапов, а именно:

- 1) Разработка критериев оценки персонала при найме.
- 2) Разработка процесса оценки персонала при найме (применение методики PARLA).
- 3) Разработка оценки персонала при формировании кадрового резерва (создание модели управленческих компетенций, матрица «Потенциал-Результат»).
- 4) Расчёт затрат на разработку и внедрение новой системы оценки персонала.

3.1 Разработка критериев оценки персонала при найме

Во второй главе проведён полный анализ существующей оценки персонала при отборе на вакансии в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз». Из анализа видно, что работодатель оценивает претендентов в основном по теоретическим и профессиональным знаниям, а также рассматривает социальное положение кандидата в обществе. Основным методом отбора является многоуровневое собеседование с повторяющимися вопросами. Очевидно, что ни на одном из уровней собеседования не рассматриваются личные и деловые качества кандидата, от которых зависит эффективность его рабочей деятельности на предприятии.

По каким же ещё критериям должен оцениваться персонал при найме в УЭСХ, помимо тех, которые уже применяются работодателем на практике?

Для ответа на этот вопрос рассмотрим вакансию «Мастер сетевого района». Чтобы понять, какие критерии оценки применимы к данной профессии, необходимо перечислить виды работ, которые входят в его обязательства.

Работник данной профессии занимается организацией обслуживания и ремонта электрооборудования и электрических цепей на закрепленном участке (сетевой район), а в частности:

- обеспечивает выполнение районом в установленные сроки выполнение графика предупредительного планового ремонта электрооборудования;
- экономное расходование материально технических ресурсов и использование техники;
- своевременно подготавливает производственные отчёты по сетевому району;
- заполняет техническую документацию на электрооборудование, находящееся в обслуживании сетевого района;
- участвует в разработке новых и совершенствовании действующих технологических карт обслуживания и ремонта электрооборудования, а также производственных графиков;
- проверяет качество выполняемых работ, осуществляет мероприятия по повышению качества работ;
- следит за правильным использованием оборудования, оргтехоснастки (оснастки и инструмента) рабочим персоналом;
- устанавливает и своевременно доводит производственные задания бригадам и отдельным рабочим (не входящим в состав бригад) в соответствии с утвержденными производственными планами и графиками, нормативные показатели по использованию материалов, инструмента;
- осуществляет производственные (первичный, повторный, целевой) инструктажи рабочим;

- содействует распространению передового опыта, развитию инициативы, внедрению рационализаторских предложений и изобретений;
- проводит мероприятия по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента, а также контроль над их соблюдением;
- обеспечивает правильность, и своевременность оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;
- принимает участие в разработке мероприятий по созданию благоприятных условий труда, повышению организационно-технической культуры производства, рациональному использованию рабочего времени и производственного оборудования;
- контролирует соблюдение рабочими правил охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;
- способствует созданию в коллективе обстановки взаимной помощи, развитию у рабочих чувства ответственности и заинтересованности в своевременном и качественном выполнении производственных заданий;
- готовит предложения о поощрении рабочих или применении мер материального воздействия, о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Трудовая деятельность мастера связана с постоянным риском поражения электрическим током, поэтому требует, в первую очередь, внимательности. Для успешного выполнения обязанностей по данной профессии от кандидата требуются:

- профессиональная компетентность;
- ответственность;
- лидерские качества;
- организаторские способности;
- стрессоустойчивость;

- инициативность;
- коммуникабельность;
- нравственность;
- смелость в принятии решений.

Проявление и развитие знаний, умений и навыков зависит не только от возможностей, которые человеку предоставляются, но и от его личностных качеств. Именно они оказывают наибольшее влияние на то, как будет работать в дальнейшем кандидат. Именно от них будет зависеть производительность труда нового сотрудника. Зная психологические особенности человека можно во многом предсказать, в какую сторону и как будет развиваться новый работник.

Кандидат на свободную вакансию «мастер сетевого района» должен оцениваться по следующим критериям (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Критерии оценки кандидатов в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» (мастер сетевого района)

Наименование группы	Критерии оценки
1.Профессиональные критерии	- квалификация; - профессиональная компетентность; - профессиональные умения и навыки; - техническая смекалка.
2.Деловые критерии	- ответственность; - лидерские качества; - организаторские способности; - проактивность; - коммуникабельность; - многозадачность; - смелость в принятии решений.
3.Морально-психологические критерии	- стрессоустойчивость; - нравственность; - справедливость; - этика поведения; - самокритичность.
4.Специфические критерии (личные качества)	- спортивные увлечения (состояние здоровья); - отсутствие вредных привычек; - дикция; - культура мышления.

И так для получения достоверной информации о кандидате мы точно и объективно выделили показатели, по которым производится оценка. Для этого установили четкие и продуманные критерии оценки мастера района. Данные критерии характеризуют как общие моменты, равнозначные для всех руководителей организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретной должности.

Определив критерии оценки кандидатов, приступаем к разработке процесса оценки персонала при найме в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть».

3.2 Разработка процесса оценки персонала при найме

Для дальнейшей построения процесса оценки кандидатов при найме составим последовательность действий (рисунок 3.2.1).



Рисунок 3.2.1 - Алгоритм процесса оценки персонала при найме

3.2.1 Предварительное знакомство

Данный этап процесса оценки кандидатов осуществляется бесконтактно – изучая присланные ими первичные документы. Детальный анализ каждого соискателя позволяет создать первое впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работодателю.

Первичный пакет документов должен включать в себя: резюме с фотографией, копии образовательных свидетельств и трудовой книжки (ТК).

Любое знакомство с кандидатами начинается с резюме. Анализ резюме дает возможность получить предварительную фактическую информацию о соискателе (пол, возраст, образование и повышение квалификации, предыдущий опыт работы, достижения, увлечения и т.д.) и отсеять соискателей, заведомо не соответствующих должности. В то же время структурированность и стиль подачи информации в резюме свидетельствуют и о личных качествах соискателя.

Копии образовательных документов и трудовой книжки являются подтверждением или опровержением данных о кандидате, указанные им в резюме. Внимательно изучив трудовую книжку кандидата, проанализировав длительность пребывания кандидата на каждом месте работы, можно избежать возможных неприятных последствий. Необходимо посмотреть, понижали ли его в должности, по каким статьям были оформлены увольнения, особое внимание обращается на перерывы в работе. И, наконец, если у человека проблемы с трудовой книжкой - утеряна, заведена новая, нет записей с последнего места работы, также есть повод задуматься о дальнейшем рассмотрении данного кандидата.

По итогам предварительного знакомства отсеивается около 70% соискателей на свободную вакансию. Отобрав подходящих кандидатов на рассматриваемую вакансию, приглашаем их на профессиональное и психологическое тестирования.

3.2.2 Тестирование

На данном этапе присутствуют несколько ключевых факторов, на которые необходимо обращать внимание: это то, заинтересован ли кандидат в работе как таковой, что привлекает в предложении Кампании, и соответствуют

ли его личностные и профессионально-деловые качества специфике работы в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» в качестве мастера сетевого района.

Тестирование проводится по двум группам: **профессиональным и психологическим критериям**. Из профессионального тестирования получаем сведения о профессиональных способностях и теоретической подготовленности кандидата в конкретной области. С помощью психологического тестирования составляют психологический портрет кандидата, оценивают его стрессоустойчивость, неконфликтность, способности к профессиональному росту, умение выстраивать отношения в коллективе. Результаты данного этапа будут объективны на 100%, так как кандидаты проходят одинаковые тесты в равных условиях. Это также упрощает задачу комиссии по трудоустройству при анализе результатов.

Для удобства оценивания приведем результаты тестирования в сводную таблицу (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 - Результаты тестирования кандидатов

Критерии оценки	Оценки тестирования (от 0 до 3)			
	Кандидат-1	Кандидат-2	Кандидат-3	Кандидат-4
1.Профессиональная компетентность	2	2	2	1
2.Техническая смекалка	2	1	3	2
3.Организаторские способности	1	2	2	1
4.Лидерские качества	2	1	2	1
5.Коммуникабельность	2	3	3	2
6.Многозадачность	1	2	2	1
7.Ответственность	3	2	2	1
8.Стрессоустойчивость	2	3	2	2
9.Нравственность	2	2	2	1
10.Спортивные увлечения (командные/одиночные)	0	1	3	2
ИТОГО:	17	19	23	14

Максимальное количество баллов полученных за тестирование равно 30. Это результат идеального кандидата. Минимальное значение баллов, которое необходимо набрать для перехода к следующему этапу, равно 15.

Расшифровка оценок тестирования:

0 – ниже среднего уровня;

1 – средний уровень;

2 – выше среднего уровня;

3 – высший уровень.

По полученным результатам тестирования кандидатов, получивших баллы ниже проходного значения, отсеиваем с доведением причины отказа. Такой подход даёт соискателю чёткое понимание причины отказа. Остальных приглашаем на собеседование в виде интервью. В нашем случае Кандидат-4 (набрал 14 баллов) не соответствует требованиям, предъявляемым к свободной вакансии. Кандидат-1, Кандидат-2, Кандидат-3 проходят далее, так как набрали больше 15 баллов.

3.2.3 Оценка персонала методом PARLA

Итак, на этот уровень отборочного конкурса прошли у нас три кандидата, которые успешно прошли теоретическую часть отбора при найме. Далее им предстоит проявить свои практические профессиональные знания в процессе собеседования. На данном этапе проводится собеседование-интервью отдельно с каждым соискателем. Наиболее оптимальной для проведения собеседований, построенных в виде интервью, считается методика PARLA. Это западная технология интервьюирования, которая направлена на оценку ключевых компетенций кандидата, на должность. Расшифровывается аббревиатура следующим образом: Problem – Action – Result – Learned – Applied.

Название метода представляет собой алгоритм проведения интервью, состоящий из пяти этапов. Рассмотрим их, и сделаем выводы по каждому этапу этого метода на примере прохождения интервью с одним из кандидатов.

1-ый этап – Problem (в переводе с англ. - проблема).

На первом этапе Problem кандидату предлагаем вспомнить и описать какую-либо проблемную ситуацию, с которой он сталкивался в прошлом. Претендент на этом этапе должен ответить на следующие вопросы:

- в чём заключалась проблема, каковы её причины;
- какую задачу пришлось решить для устранения данной проблемы;
- каковы были её особенности.

Вывод. Как правило, человек выбирает ту ситуацию, которая больше всего ему запомнилась. По выбранной проблеме, можно сказать, следующее:

- насколько серьёзные задачи встречались данному кандидату в прошлом;
- насколько данные обстоятельства похожи на те, с которыми придётся встречаться на нашем производстве;
- рассматривается, как кандидат формулирует задачу и её особенности в решении данной проблемы.

2-ой этап Action (в переводе с англ. - действие).

Затем кандидату предлагаем описать свои действия в этой ситуации, ответив на следующие вопросы:

- что пришлось делать для решения этой задачи;
- какие действия были предприняты непосредственно кандидатом.

Вывод. Из ответа кандидата мы узнаём следующее:

- уровень организаторских способностей;
- наличие технической смекалки;
- степень ответственности;
- смелость в принятии решений.

3-ий этап Result (в переводе с англ. - результат, вывод).

После второго этапа кандидат должен описать полученные результаты и оценить их, ответив на следующие вопросы:

- что произошло в результате его действий;
- оценка своих действий (сильные и слабые стороны);
- как изменилась ситуация после решения проблемы.

Вывод. При ответе на вопросы третьего этапа прослеживается следующее:

- уровень профессиональной компетенции;
- профессиональные умения и навыки;
- самокритичность.

4-ый этап Learned (от англ. to learn - научиться, узнать).

Потом кандидату предлагаем рассказать о том, какой опыт он получил благодаря описанной проблемной ситуации. Ответить необходимо на следующие вопросы:

- чему научился кандидат в этой ситуации;
- что узнал полезного для себя;
- какие сделал выводы по адекватности своих действий.

Вывод. При ответе на вопросы четвёртого этапа прослеживается следующее:

- культура мышления;
- самокритичность;
- уровень самообразования.

5-ый этап Applied (от англ. to apply - применять, использовать).

И наконец, заключительный этап, на котором кандидат должен ответить на следующий вопросы:

- как он применил полученный опыт на практике, в своей последующей работе;
- что нового для этого использовал.

Вывод. На последнем этапе соискатель показывает своё умение решать поставленные задачи, опираясь на свой профессиональный опыт.

Также на протяжении всего интервью у кандидата просматривались такие компетенции как грамотность речи, умение слушать, самопрезентация, умение убеждать.

Результаты интервью сводим в таблицу (таблица 3.2.3). Оценки соответствуют степени соответствия требованиям, предъявляемым к кандидатам во время собеседования. Наиболее подходящим соискателем согласно методу PARLA, является Кандидат-3.

Таблица 3.2.3 - Результаты интервью по методике PARLA

Этапы метода PARLA	Оценки интервью (от 0 до 3)		
	Кандидат-1	Кандидат-2	Кандидат-3
1.Problem (проблема)	1	2	2
2.Action (действие)	1	2	2
3.Result (результат)	2	2	2
4.Learned (учение)	1	1	2
5.Applied (применение)	1	1	2
ИТОГО:	7	8	10

Таким образом, данная методика позволяет понять, какие ситуации кандидат считает проблемными, какие методы решения проблем выбирает, может ли взять на себя ответственность, умеет ли делать выводы и учиться на своих ошибках.

После окончания интервью комиссия уединяется для проведения анализа оценок кандидатов и принятия решения, чтобы озвучить его в итоговой части.

3.2.4 Итоговое заключение

Окончательное решение о приёме на работу по вакансии мастера сетевого района принимает председатель комиссии по трудоустройству. Для принятия решения комиссия ещё раз анализирует результаты всех этапов отбора. Проводит сравнения критериев оценки кандидатов, сведённых в итоговую таблицу (таблица 3.2.4). По возрастному критерию лучше всего

подходит Кандидат-3. По видам образования подходят все три кандидата, не смотря на то, что у Кандидата-1 средне-специальное образование. По стажу работы подходит больше Кандидат-1, у него 16 лет стажа в должности мастер.

Таблица 3.2.4 - Итоговые результаты оценки персонала при найме на вакансию «Мастер сетевого района» в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»

Критерии оценки	Кандидат-1	Кандидат-2	Кандидат-3
Возраст, лет	45	27	32
Семейное положение	женат	холост	женат
Вид образования	Средне-специальное	Высшее	Высшее
Дополнительное образование	Мастер службы подстанций	Электромонтёр 4-ого разряда	Диспетчер РЭС
Стаж работы (общий/ИТР), лет	21/16	5/2	12/10
Последнее место работы, занимаемая должность	Сургутские городские сети, Мастер электроцеха	ПАО «ЛУКОЙЛ», Инженер службы РЗАиГИ	ПАО «Газпромнефть», Диспетчер ОДС
Причина увольнения	Сокращение	Смена места жительства	По собственному желанию
Достижения	Благодарность от Министерства топливной энергетики	1-ый разряд по волейболу	2-ое место в конкурсе «Лучший по профессии -2012»
Тестирование	17	19	23
Собеседование-интервью	7	8	10

Анализируя достижения кандидатов можно сказать, следующее:

- Кандидат-1 отмечен государственной наградой, значит, будет пользоваться авторитетом в коллективе;

- Кандидата-2 занимается командным видом спорта, значит, умеет работать в команде;

- Кандидата-3, завоевав 2-ое место в профессиональном конкурсе, подчеркивает свою профессиональную компетентность.

По итогам тестирования и собеседования лучший результат показал Кандидат-3. Так как это основные этапы отбора персонала при найме на освободившуюся вакансию «Мастер сетевого района», то предпочтение отдают Кандидату-3. Хотя все соискатели прошли успешно отбор на данную вакансию. Но выбирают лучшего кандидата, так как вакантное место одно. Отличные кадры – залог успеха Компании!

3.3 Разработка оценки персонала при формировании кадрового резерва

Из анализа существующей оценки персонала при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» ОАО «Сургутнефтегаз» выяснили, что отбор персонала проводится формально. Перечень кандидатов для зачисления в кадровый резерв по НГДУ «Талаканнефть», формируется согласно поданному списку руководителем УЭСХ. А список кандидатов для зачисления в кадровый резерв УЭСХ составляется по такому же принципу.

Целью формирования кадрового резерва является отбор сотрудников, обладающих способностями к руководящей деятельности. Поэтому разработаем оценку персонала при формировании кадрового резерва в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» на примере руководящей должности «Начальник сетевого района».

Сформируем список кандидатов. Как правило, в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» кандидатами на занятие вакантной должности начальника сетевого района рассматривают руководителей ниже должностью на одну «ступень» - старший мастер. На время отпуска или командировки начальника сетевого района, его обязанности исполняет старший мастер этого района. Поэтому логично рассматривать кандидатов, занимающих именно эту должность. На данный момент в УЭСХ НГДУ «Талаканнефть» четыре сетевых

района, соответственно будем рассматривать четыре кандидатуры. Условно их назовём К-1, К-2, К-3, К-4.

Теперь документально обоснуем список участников в формировании кадрового резерва. Составим список кандидатов с обоснованием их включения в программу оценки персонала при формировании кадрового резерва. Список создаётся по принципу актуальности резерва, то есть сотрудники, зачисленные в него, имеют реальные шансы на карьерный рост. Обоснование списка представим в виде таблицы (таблица 3.3.1).

Таблица 3.3.1 - Перечень кандидатов, рассматриваемых для зачисления в кадровый резерв

Сетевой район	Ф.И.О.	Текущая должность, стаж	Возраст	Планируемая должность	Личное согласие
1	К-1	Старший мастер, 3 года	37 лет	Начальник сетевого района	Да
2	К-2	Старший мастер, 1 год	28 лет	Начальник сетевого района	Да
БПО	К-3	Старший мастер, 2 года	39 лет	Начальник сетевого района	Да
ЦППН	К-4	Старший мастер, 4 года	34 года	Начальник сетевого района	Да

Далее, чтобы оценить профессиональные способности кандидатов разработаем модель управленческих компетенций.

3.3.1 Модель управленческих компетенций

Формирование модели компетенций даёт ряд преимуществ сотрудникам предприятия и предприятию.

Преимущества внедрения модели компетенций для компании:

- единые стандарты описания эффективности работы;
- согласованность критериев и понятий при оценке работника;

- четкое понимание, что необходимо оценить;
- возможность определить сильные и слабые стороны сотрудника;
- планирование карьеры и развитие персонала;
- формирование кадрового резерва;
- построение системы мотивации персонала;
- развитие корпоративной культуры.

Преимущества создания модели компетенций для сотрудника:

- четкие представления требований к должности и корпоративных стандартов;
- прозрачные и понятные критерии оценки;
- возможность получения обратной связи о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах;
- мотивированность на достижение результатов;
- возможность отслеживать прогресс в своем развитии.

Модель компетенций — это набор тех компетенций, которые будем использовать для оценки кандидатов [13].

Для создания модели управленческих компетенций необходимо знать должностные обязанности резервируемой должности «Начальник сетевого района». Перечислим его основные обязанности:

- осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью сетевого района;
- обеспечивает выполнение запланированных объемов ремонта, испытания и других работ по поддержанию эксплуатационной готовности и диагностики технического состояния оборудования, зданий и сооружений;
- участвует в разработке и организует выполнение мероприятий, направленных на повышение эффективности работы района;
- подготавливает проекты текущих и перспективных планов работы района, графиков выполнения отдельных работ (мероприятий), согласовывает условия и сроки их выполнения с заинтересованными лицами

(подразделениями) организации, а также с заказчиками и соисполнителями работ;

- организует подготовку предложений района по техническим условиям на проектирование строительства, реконструкции электроустановок и присоединение потребителей к электросетям района, схем перспективного развития сетей района и электрификации обслуживаемой территории;

- участвует в работе комиссий по приемке объектов сетей из ремонта и монтажа, проверке готовности сетей к работе в сезонных условиях;

- организует подготовку заявок на обеспечение района материальными и другими ресурсами, контролирует их реализацию, обеспечивает персонал района необходимыми запчастями, инструментами, транспортом, защитными средствами, спецодеждой, контролирует правильность их хранения, расходования, списания;

- обеспечивает разработку и своевременный пересмотр должностных и производственных инструкций подчиненного персонала, комплектование рабочих мест необходимой нормативной и другой документацией в соответствии с утвержденными перечнями;

- координирует работу подразделений района, принимает меры по обеспечению необходимых условий для их выполнения;

- ведет переговоры с представителями организаций — потребителей энергии об условиях оказания им платных услуг по ремонту и техническому обслуживанию энергетических установок, подготавливает проекты договоров, соглашений по оказанию услуг;

- проводит работу по подбору кандидатов для подготовки резерва руководящего, оперативного и другого персонала;

- контролирует проведение инструктажей, технической учебы в районе, своевременность прохождения подчиненным персоналом проверки знаний, медицинских осмотров, обучения в специализированных организациях в соответствии с утвержденными планами и графиками;

- организует и участвует в работе комиссий района по проверке знаний, обеспечивает участие персонала района в проведении аттестации рабочих мест и аттестации персонала, конкурсах и других проводимых мероприятиях;

- обеспечивает здоровые и безопасные условия труда в районе, постоянный контроль факторов производственной среды на рабочих местах, соблюдение подчиненным персоналом трудовой и производственной дисциплины.

Изучив должностные обязательства, сформулируем, какими поведенческими качествами должен обладать начальник сетевого района.

Модель управленческих компетенций:

1) Ответственность - умение достигать нужных (запланированных) результатов.

2) Коммуникабельность - умение налаживать контакты, способность к конструктивному и взаимовыгодному общению с сотрудниками Общества.

3) Нацеленность на результат – стремление соответствовать установленным требованиям и стандартам или превосходить их.

4) Аналитическое мышление - способность человека к использованию логики при анализе информации и принятии решений.

5) Лидерство в команде - берет на себя роль лидера в коллективе или в группе сотрудников.

6) Амбициозность – мотивация человека на потребность в успешности, которая заставляет его двигаться вперед, стремиться к новой цели, к новым результатам.

7) Стрессоустойчивость – перенос стрессоров без вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья.

8) Навыки убеждения – способность воздействовать на взгляды и поведение других людей.

9) Открытость мышления – это способность к эффективному принятию решений в условиях неопределенности, готовность действовать рационально,

преодолевая собственные стереотипы, умение перестраиваться и адаптироваться к новым условиям.

10) Гибкость – способность выстраивать и изменять свое поведение в соответствии с требованиями ситуации.

Проведём анализ соответствия кандидатов созданной модели управленческих компетенций (таблица 3.3.2), оценив текущий уровень.

Таблица 3.3.2 - Оценка соответствия кандидатов модели управленческих компетенций начальника сетевого района

Компетенции	К-1	К-2	К-3	К-4
1. Ответственность	2	2	1	2
2. Коммуникабельность	1	2	1	3
3. Нацеленность на результат	2	2	1	2
4. Аналитическое мышление	2	2	1	3
5. Лидерство в команде	2	2	1	3
6. Амбициозность	1	3	1	2
7. Стрессоустойчивость	2	2	2	3
8. Навыки убеждения	1	2	1	2
9. Открытость мышления	2	2	1	2
10. Гибкость	1	2	2	2
ИТОГО:	1,6	2,1	1,2	2,4

Расшифровка оценок:

0 – ниже среднего уровня;

1 – средний уровень;

2 – выше среднего уровня;

3 – высший уровень;

ИТОГО – среднее значение оценок по кандидату.

Для полного портрета каждого кандидата, кроме оценки критериев компетенции, необходимо оценить их результативность показателей трудовой деятельности. Так как все кандидаты работают больше одного года, то можно

провести анализ их руководящей деятельности за последний год, который отразим в виде сводных табличных данных (таблица 3.3.3).

Таблица 3.3.3 - Оценка результатов трудовой деятельности кандидатов, рассматриваемых для зачисления в кадровый резерв

Виды трудовой деятельности	К-1	К-2	К-3	К-4
Ведение технической документации	2	1	2	2
Ведение документации по закрытию отчётного периода	2	1	2	3
Разработка мероприятий, инструкций, программ, технических карт	1	1	2	2
Управление рабочим персоналом	3	1	2	2
Организация работ в электроустановках	2	1	2	2
Взаимодействие с руководством обслуживаемых цехов	1	1	3	2
Прохождение проверок инспектирующих организаций	1	1	2	1
Рационализаторство	2	0	1	3
Организация безопасных условий труда	2	2	2	2
Подготовка кадров к аттестации	1	1	3	2
Административно-хозяйственная	2	1	2	3
Подбор кандидатов на вакансии электромонтёра	1	0	2	2
ИТОГО:	1,67	0,92	2,08	2,17

Расшифровка оценок:

0 – ниже среднего уровня;

1 – средний уровень;

2 – выше среднего уровня;

3 – высший уровень;

ИТОГО – среднее значение оценок по кандидату.

3.3.2 Матрица «Потенциал-Результат»

Для полной оценки кандидатов на попадание в список резервистов необходимо рассмотреть ещё один не менее важный критерий - потенциал. Он позволяет выделить среди множества оцениваемых показателей те, которые дают надёжную информацию об эффективности сотрудника в ситуации

продвижения (вертикальной ротации) или смены функционала (горизонтальной ротации).

Чтобы измерить потенциал персонала с высокой точностью, применим психометрический инструмент - Potential in Focus (PIF). PIF состоит из четырех компонентов потенциала, представленных на рисунке (рисунок 3.3.1).

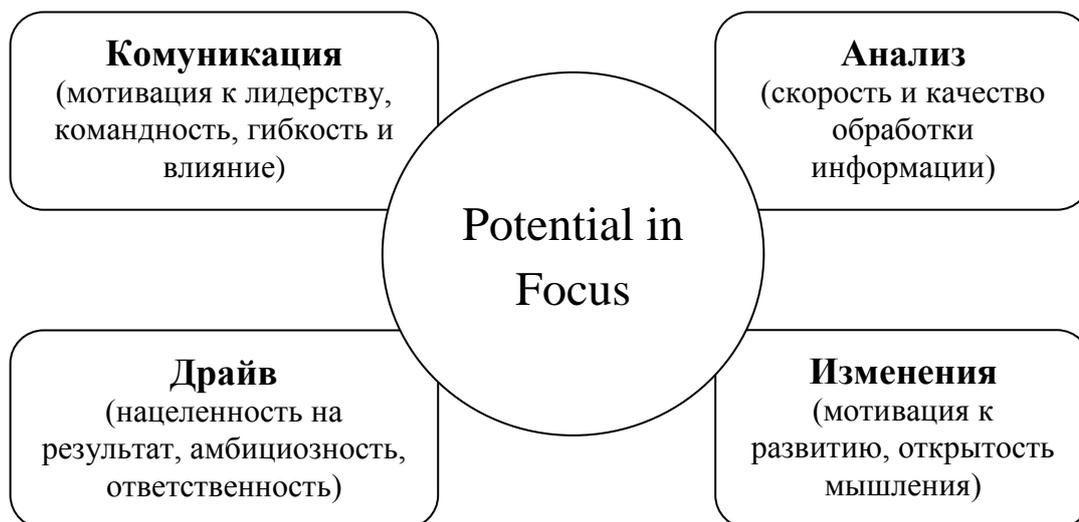


Рисунок 3.3.1 – Составляющие человеческого потенциала

Драйв (готовность действовать и отвечать за результат).

Анализ (готовность к работе с информацией).

Изменения (готовность к изменениям).

Коммуникация (готовность к работе с людьми).

Компетенции, вошедшие в эти компоненты, рассмотрены в модели управленческих компетенций. Проведём оценку компонентов потенциала наших соискателей (таблица 3.3.4), исходя из полученных результатов компетенций.

Таблица 3.3.4 - Оценка составляющих потенциала кандидатов

Составляющие потенциала	К-1	К-2	К-3	К-4
Драйв	2	3	1	2
Анализ	2	2	1	3
Изменения	2	2	1	2
Коммуникация	2	2	1	2
ИТОГО:	2	2,25	1	2,25

Из проведённого анализа видим, что кандидат К-4 имеет наивысший уровень потенциала карьерного роста по сравнению с конкурентами.

Зная уровни результатов и потенциала кандидатов, построим матрицу «Потенциал – Результат», и сделаем выводы о дальнейшей карьере наших сотрудников.

Матрица «Потенциал – Результат», позволяет проводить как оценку кадрового соответствия работника занимаемой должности на основе результативности работника, так и его перспективности, что направлено на активизацию механизмов развития личности.



Рисунок 3.3.2 – Матрица Потенциал-Результат

Первый квадрант (1) - Отсутствие перспектив на момент оценки.

Второй квадрант (2) - Ограниченные резервы развития компетенций при низкой результативности.

Третий квадрант (3) - Высокие резервы развития компетенций при низкой результативности.

Четвертый квадрант (4) - Ограниченные перспективы результативности при низком потенциале.

Пятый квадрант (5) - Умеренные перспективы при наличии резервов развития компетенций и эффективности.

Шестой квадрант (6) - Высокие перспективы при наличии резервов развития эффективности.

Седьмой квадрант (7) - Высокие перспективы результативности при низком потенциале.

Восьмой квадрант (8) - Высокие перспективы при наличии резервов развития компетенций.

Девятый квадрант (9) - Реальные высокие перспективы.

Итак, проанализируем оценки результативности и потенциала наших сотрудников, наложив их результаты на матрицу.

Таблица 3.3.5 – Данные сотрудников для планирования профессионально-квалификационного продвижения

Параметры матрицы	К-1	К-2	К-3	К-4
Оценка результативности	1,67	0,92	2,08	2,17
Оценка потенциала	2,25	2,25	1	2,25
Номер квадранта	6	3	7	9

Сотрудник К-1, обладая средним уровнем результативности и высоким уровнем потенциала, попал в шестой квадрант матрицы. Это хороший результат, если рассматривать данного сотрудника для реализации горизонтальной карьеры на основе ротации между подразделениями, либо пространственной карьеры, связанной с территориальным фактором.

Сотрудник К-2 попал в третий квадрант, по причине низкого уровня результативности, высокого потенциала. Следовательно, у данного сотрудника

есть скрытый потенциал, который нужно развивать с помощью дополнительного обучения для получения дополнительных знаний и навыков.

Сотрудник К-3 обладает высокой результативностью, но низким потенциалом, поэтому соответствует седьмому квадранту. На момент оценки данный работник соответствует требованиям, но в случае их изменений результативность снизится, так как мотивация для обучения и приобретения новых умений находится на низком уровне. Для исправления ситуации необходимо дополнительно мотивировать руководителя, разработать механизмы заинтересованности в дальнейшем успехе.

Сотрудник К-4 показал высокие результаты по обеим группам показателей. Это позволяют говорить о реализации вертикальной карьеры, так как он полностью соответствует критериям оценки вакантной должности – начальник сетевого района.

3.4 Затраты на разработку и внедрение новой системы оценки персонала

Для разработки и внедрения предложенной оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва есть два пути.

Компания самостоятельно осваивает методологию и внедряет ее силами своих специалистов. Правда, в этом случае возникают проблемы, и в первую очередь, острая нехватка времени. Есть такое понятие, как «текущая работа», которая занимает почти все время, а на проекты внутреннего развития отводится в лучшем случае 15 % времени, да и то на практике отведенные сроки чаще всего не соблюдаются из-за текучки.

Второй путь внедрения новой оценки персонала - привлечение консультантов. Консультанты помогают четко структурировать процесс, они обладают определенным опытом, что позволяет выполнить проект правильно, с меньшими ресурсными затратами и в заданные сроки. Всегда при реализации подобных проектов возникают нюансы, и консультанты, как правило, знают,

как их решать. Однако для того, чтобы привлечь консультантов, надо иметь возможность им открыться и достаточно глубоко их впустить в дела предприятия, на что готовы не все руководители.

В любом случае, даже если за дело возьмется консалтинговое агентство, потребуется его взаимодействие со всеми службами предприятия: в оценке той или иной специальности должны принять участие линейные руководители. Первым делом создается рабочая группа, куда входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты. Они определяют критерии, по которым будет производиться оценка. Затем по каждой профессии в компании изучаются должностные инструкции, определяется круг обязанностей каждого специалиста. После разрабатываются тесты по профессиональным и психологическим критериям. Далее разрабатываются модели компетенций и методические указания по проведению собеседований-интервью по методике PARLA, и построению матрицы «Потенциал-Результат».

В конце проводится обучение работников кадрового управления и руководящего состава по новой методике оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва.

Итогом будет по каждой должности составлен профессиональный портрет - идеал, разработаны тесты по профессиональным и психологическим критериям и обучен для этого персонал.

Своими силами выполнять эту работу готовы не все. А привлекать специалистов со стороны оказывается не так дешево. Окончательную цену проекта по оценке персонала нельзя спрогнозировать заранее. В зависимости от количества обрабатываемых позиций такая услуга может обойтись от \$1,5 тыс. до нескольких десятков тысяч долларов. Тем не менее, есть и общий порядок цен. Имеются следующие цифры: средняя стоимость процедур оценки персонала находится в диапазоне \$40-\$70 за час работы консультанта.

Насколько эффективно прошли работы и стоили ли они затрат, тоже можно посчитать не сразу. Когда разрабатывают новую систему оценки, для сравнения берут предыдущий период – отчётный год. Затем смотрят, что было

по старой системе и что получилось по новой. Отсюда видно, какой разброс получается. Как правило, через год после внедрения становится понятно, удалось что-то изменить в лучшую сторону или нет. Но необходимо учитывать, что система оценки персонала гибкая и живая - ее периодически надо обновлять.

На разработку данного проекта потребовалось:

- 1) сбор информации по структуре и оценке персонала (анализ ДИ, личных дел и другой кадровой документации) – 6 дней;
- 2) анализ существующей оценки – 9 дней;
- 3) разработка оценки персонала при найме – 8 дня;
- 4) разработка оценки персонала при формировании кадрового резерва – 7 дней.

Длительность работ – 30 дней.

Затраты на разработку рассчитаем согласно данным Ханты-Мансийскстата исходя из среднего заработка по Ханты-Мансийскому АО [22].

Средний заработок равен 41096 рублей.

Часовая заработная плата вычисляется по формуле:

$$ЗП_{\text{час}} = (C * K) / (П * T_{\text{д}}), \quad (5)$$

где $ЗП_{\text{час}}$ – часовая заработная плата,

C – заработная плата специалиста по кадрам, руб/мес ;

$П$ – среднее количество рабочих дней;

$T_{\text{д}}$ – продолжительность рабочего дня ($T_{\text{д}} = 8$ час);

K – коэффициент отчисления в единый соц. налог ($K = 1,26$).

$$ЗП_{\text{час}} = (41096 * 1,26) / (22 * 8) = 294,21 \text{ (руб/час)},$$

Тогда: 30 дней = 240 часов = $240 * 294,21 = 70610,40$ рублей.

Вывод по третьему разделу

1. Разработана новая методика оценки персонала при найме, исключая повторные собеседования, которые используются в существующем процессе. Также позволяет отсеять соискателей, заведомо не соответствующих

должности ещё на первом этапе, благодаря более тщательному анализу первичного пакета документов кандидата. При помощи тестирования определяем соответствие его личностных и профессионально-деловых качеств специфике работы. Конкретика в критериях оценки упрощает задачу комиссии по трудоустройству при анализе результатов тестирования. Новая методика проведения собеседования в виде интервью по методике PARLA позволяет понять, какие ситуации кандидат считает проблемными, какие методы решения проблем выбирает, может ли взять на себя ответственность, умеет ли делать выводы и учиться на своих ошибках.

2. В связи с отсутствием на исследуемом предприятии чётких критериев оценки персонала при формировании кадрового резерва, разработана методика оценки персонала по этому направлению. Модель управленческих компетенций позволяет ввести единые стандарты описания требований к должности и корпоративных стандартов, делает прозрачными и понятными критерии оценки. Матрица «Потенциал-Результат» позволила более четко выявить уровень руководителей на соответствие занимаемым должностям. А также позволила более наглядно планировать профессионально-квалификационное продвижение для каждого руководителя.

3. Экономический, организационный и социальный эффекты от внедрения новой системы оценки персонала при найме и при формировании кадрового резерва.

Состоит в следующем:

- улучшение качества оценки персонала;
- снижение текучести кадров, а значит и снижение затрат на оценку персонала новых кандидатов при найме;
- прозрачные и понятные критерии оценки;
- возможность определить сильные и слабые стороны сотрудника;
- планирование карьеры и развитие персонала;
- формирование кадрового резерва;
- построение системы мотивации персонала;

- развитие корпоративной культуры.

Недостатки:

- сложность разработки тестовой части в оценке персонала;

- временные затраты по мониторингу и сбору показателей;

- негативный результат в случае непрофессионализма разработчиков.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа 3-3202	ФИО Шокодей Сергею Николаевичу
------------------	-----------------------------------

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Специалист	Направление/ специальность	080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочее место руководителя сетевого района УЭСХ НГДУ «Талаканнефть»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Опасные проявления факторов производственной среды: термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возникновение чрезвычайных ситуаций – минимально.</p>
<p>2. Перечень законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1.ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности».</p> <p>2.Международный стандарт ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».</p> <p>3.Система менеджмента социальной ответственности SA 8000.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>1. Основы социальной политики компании.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры компании.</p> <p>3. Система социальных гарантий компании.</p> <p>4. Социальное поведение сотрудников компании.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; 	<p>1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью.</p>

- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); -готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	3. Спонсорство 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. Анализ программы КСО предприятия. 2. Расчет затрат на Программу на 2015 год.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	1. Таблица 4.1 - Внутренние и внешние программы КСО. 2. Таблица 4.2 - Прямые и косвенные стейкхолдеры ОАО «Сургутнефтегаз». 3. Таблица 4.3 - Структура программ КСО ОАО «Сургутнефтегаз». 4. Таблица 4.4 - Затраты на мероприятия КСО ОАО «Сургутнефтегаз».

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Шокодей Сергей Николаевич		

Социальная ответственность

ОАО «Сургутнефтегаз», как и все передовые предприятия России, разделяет принципы социальной ответственности, которые приняты в большинстве развитых стран, и стремится применять их на практике во всех сферах своей деятельности.

Компания строит собственную социальную политику на основе гармоничного сочетания интересов своих сотрудников, населения регионов присутствия, общества в целом и акционеров при неукоснительном соблюдении законодательных норм и требований.

На протяжении ряда лет в ОАО «Сургутнефтегаз» успешно реализуются программы корпоративной социальной ответственности (КСО) как внешние (направленные во внешнюю среду предприятия), так и внутренние (направленные во внутреннюю среду предприятия) (таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Внутренние и внешние программы КСО

Внутренние КСО	Внешние КСО
1.Программа «Здоровье»	1.Содействие развитию регионов
2.Жилищная программа	2.Программа «Спорт для всех»
3.Программа «Культура производства»	3.Программа «Ветеран»
4.Негосударственное пенсионное обеспечение	4.Программа «Благотворительность»
5.Система управления охраны труда	5.Программа «Экология»
6.Страховая защита от несчастных случаев	

Определение стейкхолдеров организации

Для того чтобы проанализировать факторы внутренней и внешней социальной ответственности, первоначально необходимо определить стейкхолдеры организации.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Важным

представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации актуальны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Структуру стейкхолдеров ОАО «Сургутнефтегаз» представим в виде таблицы (таблица 4.2).

Таблица 4.2 - Прямые и косвенные стейкхолдеры ОАО «Сургутнефтегаз»

Прямые стэйкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.Сотрудники	1.Региональные органы власти
2.Пенсионеры предприятия	2.Общественные организации: а) 20 ветеранских организаций («Фондом Победы», Фондом геологов-первооткрывателей, Обществом ветеранов Минэнерго России, и т.д.); б) Театры (Академический театр им. Вахтангова, Малый драматический театр, Театр Европы, Театр музыкальной комедии и др.); в) Музеи (Государственная Третьяковская галерея, Русский музей, Сургутский художественный музей); г) Городская благотворительная общественная организация поддержки социально незащищенных граждан «Забота»; д) общественная организация коренных малочисленных народов Севера «Спасение Югры»
3.Молодые специалисты	
4.Семьи сотрудников	
5.Ветераны предприятия	
	3.Коммерческие организации
	4.Местное население
	5.Коренное население (ханты, якуты)
	6.Религиозно-общественные организации
	7.Экологические организации

Теперь необходимо определить степень влияния ОАО «Сургутнефтегаз» на выявленных стейкхолдеров и решение, каких задач при этом преследует кампания.

Добиваясь динамичного развития и повышения эффективности производства, компания инвестирует значительные средства в решение социальных задач, принимает участие в реализации государственных и региональных проектов в сфере развития отечественной культуры,

образования, здравоохранения, социальной поддержки населения.

Деятельность компании в регионах присутствия направлена на поддержание стабильности, укрепление социально-экономического потенциала территорий.

ОАО «Сургутнефтегаз» стремится сохранять и создавать за счет развития производства новые рабочие места в каждом регионе деятельности, способствует повышению жизненного уровня населения, оказывает финансовую поддержку региональным программам социальной направленности.

Создание надлежащих условий труда, быта, отдыха и оздоровления сотрудников, развитие спорта, поддержка пенсионеров и ветеранов являются важными факторами укрепления и развития главного капитала компании – трудового коллектива, и значимыми составляющими успешного развития компании в будущем.

Признаком стабильной работы предприятия является предоставление работникам социальных гарантий и льгот. Уровень социальных льгот, гарантий и компенсаций оговаривается в коллективном договоре. При условии выполнения поставленных перед коллективом производственных задач сотрудникам предоставляется более тридцати видов социальных льгот и гарантий.

Социальная политика компании формируется и реализуется на системной основе в соответствии с утвержденными нормативными документами.

Для достижения текущих и долгосрочных целей развития в компании разрабатывается и реализуется комплекс корпоративных программ по приоритетным направлениям социальной деятельности.

Определение структуры программ КСО

Программа «ЗДОРОВЬЕ». В компании на протяжении многих лет

реализуется программа по организации оздоровительного, лечебного отдыха работников и членов их семей, пенсионеров компании, развита система медицинского страхования. ОАО «Сургутнефтегаз» предоставляет своим сотрудникам и членам их семей широкие возможности для полноценного оздоровительного отдыха и лечения. Компания направляет значительные средства на содержание собственных санаториев. Это санатории оздоровительного треста «Сургут» и санаторий «Кедровый Лог».

Оздоровительный трест «Сургут» расположен на Черноморском побережье Краснодарского края. В его состав входят санатории семейного отдыха «Лермонтово» и «Нефтяник Сибири», рассчитанные на отдых и лечение более 13 тысяч человек в год, а также детский санаторий «Юный нефтяник», принимающий около 6 тысяч детей в год.

В черте города Сургута работает прекрасно оборудованный санаторий «Кедровый Лог», осуществляющий медицинскую деятельность по 59 видам диагностики и лечения и позволяющий оздоравливать более 7 тыс. работников.

В санаториях ОАО «Сургутнефтегаз» созданы все условия для отдыха и лечения, пациентам предлагается широкий спектр медицинских услуг, применяются все виды современного физиотерапевтического лечения, активно используются естественные природные факторы.

Ежегодно закупаются лечебные и оздоровительные путевки в санатории России и зарубежья. В среднем за год по путевкам ОАО «Сургутнефтегаз» отдыхают и получают лечение около 30 тысяч сотрудников компании и членов их семей, в том числе около 10 тысяч детей.

Коллективным договором ОАО «Сургутнефтегаз» предусмотрены как предварительные (при поступлении на работу), так и периодические медицинские осмотры, обследования сотрудников в соответствии с действующими нормативными правовыми актами. При необходимости сотрудники проходят внеочередные (дополнительные) медосмотры, квалифицированное обследование и лечение – как в российских, так и в зарубежных клиниках [21].

Жилищная программа. Для привлечения и закрепления квалифицированных кадров решение жилищного вопроса является одним из наиболее важных.

В ОАО «Сургутнефтегаз» разработана и реализуется на практике система обеспечения сотрудников жильем, порядок обеспечения жильем определяется специально разработанным положением. Оно предусматривает условия передачи квартир в собственность работникам по договорам купли-продажи, мены с рассрочкой платежа до 4 лет. Ежегодно 10-15% вводимого жилья выделяется для решения жилищных вопросов молодых специалистов. На протяжении ряда лет ОАО «Сургутнефтегаз» строит и вводит в эксплуатацию около 40 000 кв. метров жилья каждый год.

Ежегодно 600 семей получают новые квартиры, десятки молодых семей и молодых специалистов обеспечиваются общежитиями. За последние годы около 300 семей молодых специалистов улучшили свои жилищные условия. В эксплуатации ОАО «Сургутнефтегаз» находится 124 общежитий в населенных пунктах, 44 из них предназначено для проживания семей. В семейных общежитиях проживает около 1350 семей (более 4020 человек). Всего в общежитиях ОАО «Сургутнефтегаз», расположенных в населенных пунктах, проживает более 13 298 человек. В общежитиях созданы все необходимые условия для полноценного отдыха и комфортного проживания работников [21].

Программа «СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ». Компания строит свою работу в регионах деятельности на принципах социального партнерства, взаимовыгодного сотрудничества и стремится стать полноценным участником экономической жизни на всех территориях своего присутствия. С органами власти регионов заключаются соглашения о социально-экономическом сотрудничестве, в рамках которых реализуются конкретные социально-экономические проекты.

Наряду с выполнением производственных программ, полной и своевременной уплатой налогов, сохранением и созданием новых рабочих мест компания оказывает регионам содействие в развитии малого и среднего

бизнеса, вносит существенный вклад в развитие инфраструктуры городов и районов, оказывает поддержку учреждениям образования, культуры, здравоохранения.

Характер, объемы и направления социальных инвестиций на территории деятельности дочерних предприятий определяется конкретными региональными потребностями и условиями. Основные параметры оговариваются в соглашениях о сотрудничестве, заключаемых компанией с администрациями регионов. Реализуются эти соглашения в виде собственных проектов компании, а также в виде совместных проектов с органами местного управления, общественными и коммерческими региональными организациями.

Многие годы компания поддерживает развитие традиционных промыслов коренного малочисленного народа ханты, проживающего на территории деятельности ОАО «Сургутнефтегаз». Семьям ханты выделяется транспорт для вывоза заготовленной продукции, закупаются и безвозмездно выделяются лодки и лодочные моторы, снегоходы, горюче-смазочные материалы, дизельные электростанции; оплачивается обучение детей ханты в высших и средне-специальных учебных заведениях, обеспечивается лечение таежных жителей в лечебных учреждениях и санаториях России [21].

Программа «КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА». Одной из важнейших составляющих успешного развития бизнеса в современных условиях является высокий уровень культуры производства.

В ОАО «Сургутнефтегаз» вопросам повышения уровня культуры производства уделяется особое внимание. В компании реализуется комплекс технических, организационных, санитарно-гигиенических мероприятий, которые обеспечивают благоприятные для организма человека условия труда. Это способствует повышению качества каждой стадии производственного процесса, всей технологической цепочки в целом и, безусловно, качества конечной продукции.

Для обеспечения оптимальных социально-бытовых условий работающих на месторождениях создан мощный социально-бытовой комплекс.

Это современные административно-бытовые корпуса в цехах добычи и на производственных базах, здания межсменного отдыха персонала с необходимым набором санитарно-бытовых помещений и комнат отдыха, наличие спутникового телевидения, столовые, работающие в режиме трех- и четырехразового питания.

Сеть предприятий общественного питания компании позволяет обеспечить сбалансированным, рассчитанным с учетом физического труда и климатических факторов питанием 100% сотрудников, работающих на производственных базах, промыслах, буровых и в трассовых условиях.

Бригады, деятельность которых носит разъездной характер, или работающие на отдаленных объектах, обеспечиваются жилыми вагонами-домами, вагонами-столовыми и другими передвижными объектами социальной инфраструктуры, включая бани, сауны, прачечные, сушилки для спецодежды.

Большое внимание в компании уделяется содержанию территорий производственных и социально-бытовых объектов. Для заинтересованности обслуживающего персонала в благоустройстве вверенных им территорий в ОАО «Сургутнефтегаз» проводится конкурс на образцовое содержание территории. Ежегодное проведение конкурса позволило повысить уровень благоустройства территорий общежитий, как в населенных пунктах, так и на месторождениях. Компания занимает призовые места в городских, окружных и всероссийских конкурсах «Территория образцового содержания».

Культура производства обеспечивает высокую производительность труда производственного и управленческого персонала и, в конечном счете, высокое качество труда самих работников, их удовлетворенность процессом и конечным результатом своей деятельности [21].

Программа «СПОРТ ДЛЯ ВСЕХ». ОАО «Сургутнефтегаз» стремится содействовать развитию массового спорта, популяризации здорового образа жизни среди персонала компании.

К настоящему времени в г.Сургуте и Сургутском районе силами компании построены и открыты для занятий физкультурой и спортом

сотрудников и членов их семей, жителей региона 22 спортивных объекта, включающих в себя 14 спортивных залов и 8 спортивных комплексов с тренажерными залами и бассейнами, один из которых имеет ледовое покрытие.

Созданная спортивная база обеспечивает условия для занятий по 20 видам спорта. Спортивные залы и комплексы компании ежемесячно посещают более 18 тысяч работников акционерного общества и членов их семей.

Каждый год в компании проводится более 500 турниров и первенств по различным видам спорта. Доброй спортивной традицией стала организация спартакиад среди структурных подразделений, руководителей, ветеранов, работников автомобильного транспорта, семей сотрудников. Свыше 13 тысяч человек из 52 структурных подразделений компании ежегодно принимают участие в этих соревнованиях.

Дети сотрудников акционерного общества занимаются в пяти отделениях Спортивной школы олимпийского резерва «Нефтяник» (г.Сургут) такими видами спорта как мини-футбол, хоккей, плавание, лыжный спорт, бокс. Число воспитанников школы растет с каждым годом. В настоящее время в ней тренируются 1 178 юных спортсменов – олимпийская надежда Сургутнефтегаза [21].

Программа «ВЕТЕРАН». Предметом постоянной заботы компании являются ветераны и пенсионеры. При этом ОАО «Сургутнефтегаз» оказывает содействие в решении насущных жизненных проблем не только своим бывшим работникам, но и сотрудничает с региональными советами ветеранов войны и труда во всех регионах своей деятельности, с «Фондом Победы», Фондом геологов-первооткрывателей, Фондом им. В.И. Муравленко, Обществом ветеранов Минэнерго России, ветеранами Горного дела, Комитетом ветеранов войны и военной службы, Советом ветеранов войны и труда северных территорий – в общей сложности более чем с 20 ветеранскими организациями.

В ОАО «Сургутнефтегаз» около 15 тысяч неработающих пенсионеров, из которых более 10 тысяч человек проживает в г. Сургуте и Сургутском районе. В числе бывших сотрудников компании – 424 ветерана Великой

Отечественной войны и 1 668 инвалидов войны и труда.

Согласно Коллективному договору ОАО «Сургутнефтегаз» для работников, ушедших на заслуженный отдых, участников и инвалидов войны и труда предусмотрено немало льгот и гарантий. Среди них – выплата материальной помощи к праздничным датам, предоставление оздоровительных путевок, проведение косметического ремонта квартир, оплата коммунальных услуг и абонентской платы.

В 1992 году было создано Общество неработающих пенсионеров, которое призвано способствовать решению вопросов защиты прав и интересов пожилых людей, улучшению их социального положения, практической, психологической и социальной поддержке пенсионеров, их активному участию в жизни общества.

Инициативы Совета Общества, направленные на поддержание социально-культурной активности пенсионеров, участие ветеранов труда в жизни своего предприятия, находят всестороннюю помощь и поддержку ОАО «Сургутнефтегаз». При Обществе неработающих пенсионеров действуют клубы по интересам, организованы группы здоровья и кружки художественной самодеятельности [21].

Программа «БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ». ОАО «Сургутнефтегаз» считает своим гражданским долгом участие в создании и сохранении духовных и социальных ценностей общества.

Реализуя проекты в сфере меценатства и благотворительности, компания строит свою работу не на эпизодических проявлениях доброй воли, а на принципах перспективного, долговременного сотрудничества с национальными центрами искусства и культуры, общественными фондами и организациями социальной защиты, а также на основе реализации системных программ адресной помощи социально незащищенным группам населения.

На протяжении многих лет компания сотрудничает с Государственным академическим театром им. Евг. Вахтангова, Государственной Третьяковской галереей, Сургутским художественным музеем. При поддержке компании

творческие коллективы этих культурных центров России реализовали десятки различных проектов, направленных на развитие национального искусства.

Нефтеперерабатывающий завод компании имеет многолетние дружеские связи со многими профессиональными творческими коллективами Санкт-Петербурга. Это Малый драматический театр, Театр Европы, Театр музыкальной комедии, Большой симфонический оркестр Санкт-Петербургской филармонии.

Во Дворце культуры завода открыт виртуальный филиал Русского музея. Около 400 тысяч произведений всех видов и жанров, созданных на протяжении тысячи лет, доступны всем жителям г. Кириши.

Важным направлением благотворительной деятельности ОАО «Сургутнефтегаз» является работа по развитию образовательных учреждений, укреплению и развитию их учебно-технической базы, оказание адресной помощи детям-сиротам, интернатам для детей, относящихся к малочисленным народам Севера, многодетным семьям, детям, нуждающимся в дорогостоящем лечении.

Компания ежегодно помогает представителям различных конфессий, направляя средства на строительство и восстановление храмов, мечетей, поддержку деятельности религиозно-просветительских общественных организаций.

Более 17 лет под патронажем компании работает Городская благотворительная общественная организация поддержки социально незащищенных граждан «Забота», под опекой которой находится 1 657 многодетных и малообеспеченных семей, 500 инвалидов, 148 из которых – дети. ГБОУ «Забота» организует работу по оказанию помощи подопечным в приобретении средств реабилитации, в ремонте квартир, установке телефонов, по предоставлению адресной материальной помощи, выделению бесплатных лечебных путевок детям-инвалидам, оплате обучения одаренных детей из многодетных семей. Инвалиды, как взрослые, так и дети, имеют возможность обучаться на курсах пользователей ПК, пользоваться услугами социальной

лавки. Все виды предоставляемых подопечным ГБОУ «Забота» льгот закреплены коллективным договором.

ОАО «Сургутнефтегаз» на протяжении ряда лет участвует в реализации социальных проектов ХМАО-Югры – оказывает помощь в проведении окружной конференции молодых специалистов, конкурсов «Золотое будущее Югры» и «Черное золото Югры», поддерживает общественную организацию коренных малочисленных народов Севера «Спасение Югры» [21].

Система управления охраны труда. Система управления охраны труда компании направлена на реализацию комплекса социально-экономических, технических, санитарно-гигиенических, правовых и организационных мероприятий, которые обеспечивают безопасность работ и способствуют сохранению здоровья сотрудников.

Эта работа охватывает все уровни структуры компании и состоит из четырех основных направлений:

- организация работы по охране труда и пожарной безопасности;
- организация работы и проведение аттестации рабочих мест по условиям труда;
- организация производственного контроля строительства и эксплуатации опасных производственных объектов;
- проведение экспертизы промышленной безопасности технических устройств и сооружений опасных производственных объектов, отработавших нормативный срок службы.

В ОАО «Сургутнефтегаз» организована система контроля состояния условий и охраны труда, пожарной безопасности в подведомственных структурных подразделениях. Ежегодно компанией реализуются программы по профилактике производственного травматизма, ведется постоянный контроль над ходом их выполнения. Реализация мероприятий, направленных на улучшение состояния условий и охраны труда, – существенная часть коллективного договора ОАО «Сургутнефтегаз». Их осуществление позволило за последние годы добиться значительного снижения уровня

производственного травматизма и улучшения условий труда на рабочих местах.

Обучение охране труда и промышленной безопасности проводится в Центре политехнического обучения (ЦПТО) и его филиалах – в классах, оснащенных современными системами обучения, и учебных полигонах, где на практике отрабатываются передовые и безопасные приемы труда.

Особое внимание в ОАО «Сургутнефтегаз» уделяется работе по приведению условий труда работников в соответствие с действующими санитарными правилами и нормами, гигиеническими нормативами, что позволяет планомерно снижать количество рабочих мест с вредными условиями труда.

Ведется планомерная работа по комплексной аттестации рабочих мест. Компания располагает собственной лабораторией, осуществляющей замеры опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах. По результатам инструментальных замеров условий труда производится оценка рабочих мест на предмет их соответствия предъявляемым к ним гигиеническим критериям.

Сотрудникам, чей труд связан с вредными и опасными условиями, работающим на открытом воздухе в экстремальных климатических условиях, в напряженном вахтовом режиме, ежегодно предоставляется возможность отдохнуть и поправить здоровье, как в санаториях компании, так и на российских и зарубежных курортах по льготным путевкам.

Наличие в составе компании собственной швейной фабрики, занимающейся пошивом спецодежды, позволяет не только оптимизировать затраты на ее приобретение, но и обеспечивать работников комфортной одеждой, максимально защищающей от неблагоприятных погодных условий. Она изготавливается с учетом специфики каждого вида работ и климатических условий Севера.

По итогам конкурса «Здоровье и безопасность–2007», проводимом Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации, ОАО «Сургутнефтегаз» присуждены золотые медали и дипломы

лауреата конкурса в номинациях «Обучение в области обеспечения безопасных условий труда» и «Профилактика и реабилитация здоровья работающих в неблагоприятных условиях труда», диплом лауреата конкурса в номинации «Средства индивидуальной и коллективной защиты» [21].

Негосударственное пенсионное обеспечение. В целях обеспечения дополнительных социальных гарантий и создания условий стабильности трудового коллектива ОАО «Сургутнефтегаз» действует Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «Сургутнефтегаз».

Пенсионная схема, реализуемая совместно с НПФ «Сургутнефтегаз», предусматривает установление гарантированного размера пожизненной негосударственной пенсии работнику, получившему соответствующее право, при его увольнении в связи с выходом на пенсию.

Первые выплаты негосударственных пенсий бывшим работникам ОАО «Сургутнефтегаз» состоялись в 1999 году. В настоящее время более 15 000 бывших работников ОАО «Сургутнефтегаз» получают негосударственную пенсию. Финансирование негосударственных пенсий осуществляется за счет сформированных НПФ «Сургутнефтегаз» пенсионных резервов. Источниками формирования пенсионных резервов являются пенсионные взносы и доход, получаемый фондом от размещения пенсионных резервов.

Негосударственный пенсионный фонд «Сургутнефтегаз» создан в 1995 году.

Учредители НПФ «Сургутнефтегаз»:

ОАО «Сургутнефтегаз»;

ООО «Производственное объединение «Киришинефтеоргсинтез»;

ООО «Сбытовое объединение «Псковнефтепродукт».

НПФ «Сургутнефтегаз» осуществляет деятельность в соответствии с бессрочной лицензией, выданной Министерством труда и социального развития 26 апреля 2004 года №22/2, предоставляющей право осуществления деятельности по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию

(ОПС).

В настоящее время НПФ «Сургутнефтегаз» – один из крупнейших негосударственных пенсионных фондов РФ как по размеру имущества для обеспечения уставной деятельности, так и по размеру сформированных пенсионных резервов, что позволяет Фонду гарантировать полное и своевременное исполнение взятых на себя обязательств по выплате пенсий.

Основные показатели НПФ "Сургутнефтегаз" на 01 января 2011 года:

- размер имущества для обеспечения уставной деятельности НПФ «Сургутнефтегаз» составил 13 388 368 тыс. рублей;

- размер пенсионных резервов НПФ «Сургутнефтегаз» – 3 541 654 тыс. рублей;

- количество участников – 20 884 человек;

- в том числе получающих негосударственную пенсию – 16 601 человек.

- количество застрахованных лиц по договорам ОПС – 1 033 человека.

- на счета вкладчиков по договорам негосударственного пенсионного обеспечения за 2010 год начислен инвестиционный доход – 10% годовых;

- на счета клиентов по договорам обязательного пенсионного страхования за 2010 год начислен инвестиционный доход – 9,42% годовых [21].

Страховая защита от несчастных случаев. В целях обеспечения дополнительных социальных льгот, гарантий и компенсаций, а так же для создания условий стабильности трудового коллектива проводится добровольное страхование работников ОАО "Сургутнефтегаз" от несчастных случаев на производстве.

Страховая защита сотрудников компании от несчастных случаев на производстве организована с 2008 года по профессиям из числа наиболее подверженных риску производственного травматизма и обеспечивается за счет ежегодно выделяемых акционерным обществом средств на эти цели.

Так же для дополнительной страховой защиты работников за счет средств компании проводится медицинское страхование на период зарубежных командировок на случай заболеваний и несчастных случаев.

Договоры страхования заключаются с ООО "Страховое общество "Сургутнефтегаз", что позволило десяткам работников получить дополнительное страховое обеспечение при наступлении страховых случаев.

Страховое общество «Сургутнефтегаз» обеспечивает комплексную защиту акционерного общества, как по обязательному страхованию, так и по добровольному страхованию имущества, ответственности и личному страхованию.

Страховое общество предлагает более 100 программ, ориентированных на самые разные группы потребителей.

В настоящее время под защитой компании находится более 250 тысяч частных лиц и 4 000 организаций.

Страховое общество входит в ТОП-30 крупнейших страховщиков России, занимает одно из лидирующих мест среди крупнейших страховых компаний Урала и Западной Сибири, Тюменской области [21].

Программа «Экология». ОАО «Сургутнефтегаз» осуществляет природоохранную деятельность в рамках программы «Экология», которая включает комплекс мероприятий по следующим основным направлениям:

- охрана атмосферного воздуха;
- охрана и рациональное использование земельных ресурсов;
- охрана и рациональное использование водных ресурсов;
- безопасное обращение с отходами производства и потребления.

Компания выполняет работы по строительству природоохранных объектов, мониторингу природной среды и производственных объектов, предупреждению аварий, утилизации промышленных стоков и обезвреживанию отходов производства. Кроме того, ОАО «Сургутнефтегаз» уделяет внимание научно-исследовательским работам и экологическому обучению персонала, развивает корпоративную культуру бережного отношения к природной среде.

ОАО «Сургутнефтегаз» имеет 8 нештатных аварийно-спасательных формирований, созданных на базе подразделений Компании для ликвидации

аварийных разливов нефти, из них 1 создано в 2014 году на территории Республики Саха (Якутия).

ОАО «Сургутнефтегаз» стало лидером рейтинга экологической ответственности российских нефтегазовых компаний «Здравый смысл», одним из инициаторов составления которого выступил всемирный фонд дикой природы (WWF) России. Рейтинг дает оценку уровня экологической ответственности компаний, масштаба воздействия их деятельности на окружающую среду и способствует повышению качества управления экологическими рисками при добыче, транспортировке и переработке углеводородного сырья [21].

Для оценки эффективности КСО ОАО «Сургутнефтегаз» рассмотрим структуру программ социальной ответственности (таблица 4.3).

Таблица 4.3 - Структура программ КСО ОАО «Сургутнефтегаз»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Программа «Здоровье»	Финансирование здравоохранения	Сотрудники и их семьи	с 1995 – по н.в.	Создание надлежащих условий отдыха и оздоровления
2.Жилищная программа	Социальные инвестиции, Денежные гранты	Молодые специалисты	с 2004 – по н.в.	Привлечение и закрепление квалифицированных кадров
3.Содействие развитию регионов	Социальные инвестиции, Социально-ответственное поведение	Региональные органы власти, Коммерческие организации, Местное население, Коренное население (ханты, якуты)	с 1996 – по н.в.	Взаимовыгодное сотрудничество, Развитие инфраструктуры городов и районов, Создание новых рабочих мест для местного населения
4.Программа «Культура производства»	Социальные инвестиции	Сотрудники	с 2001 – по н.в.	Повышение качества производственного технологического процесса и качества конечной продукции

Продолжение таблицы 4.3

5.Программа «Спорт для всех»	Социальные инвестиции	Сотрудники и их семьи, Местное население	с 2002 – по н.в.	Развитие массового спорта, популяризация здорового образа жизни среди персонала компании
6.Программа «Ветеран»	Благотворительные пожертвования	Ветераны и пенсионеры предприятия, Общественные организации	с 1992 – по н.в.	Решение насущных жизненных проблем ветеранов и пенсионеров
7.Программа «Благотворительность»	Благотворительные пожертвования	Общественные организации, Религиозно-общественные организации	с 1998 – по н.в.	Создание и сохранение духовных и социальных ценностей общества, помощь социально незащищенным группам населения
8.Система управления охраны труда	Социальные инвестиции	Сотрудники	с 2001 – по н.в.	Безопасность производства работ и сохранение здоровья сотрудников
9.Негосударственное пенсионное обеспечение	Социально-ответственное поведение	Сотрудники, Пенсионеры	с 1999 – по н.в.	Социальные гарантии для сотрудников и пенсионеров организации
10.Страховая защита от несчастных случаев	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	с 2008 – по н.в.	Страховая защита сотрудников компании от несчастных случаев, Социальные льготы и компенсации
11.Программа «Экология»	Социальные инвестиции	Экологические организации	с 2010 – по н.в.	Охрана атмосферного воздуха; охрана и рациональное использование земельных ресурсов; охрана и рациональное использование водных ресурсов; безопасное обращение с отходами производства и потребления.

Определение затрат на программы КСО

Проведём анализ затрат Компании на программы КСО, исходя из данных годового отчёта за 2015 год ОАО «Сургутнефтегаз» [21].

Таблица 4.4 - Затраты на мероприятия КСО ОАО «Сургутнефтегаз»

Мероприятие	Единица измерения	Цена
<i>Программа «Здоровье»</i>	млн. рублей	1260,00
<i>Жилищная программа</i>	млн. рублей	247,7
<i>Содействие развитию регионов</i>	млн. рублей	1421,30
<i>Программа «Культура производства»</i>	млн. рублей	128,50
<i>Программа «Спорт для всех»</i>	млн. рублей	346,00
<i>Программа «Ветеран»</i>	млн. рублей	143,00
<i>Программа «Благотворительность»</i>	млн. рублей	1564,00
<i>Система управления охраны труда</i>	млн. рублей	53,00
<i>Негосударственное пенсионное обеспечение</i>	млн. рублей	18562,00
<i>Страховая защита от несчастных случаев</i>	млн. рублей	261,00
<i>Программа «Экология»</i>	млн. рублей	21466,00
ИТОГО:	млн. рублей	45452,5

Проведя анализ стейкхолдеров организации, а также структуры программ КСО и стоимости затрат на их осуществление можно сделать вывод, что Компания ОАО «Сургутнефтегаз» ведёт правильную социальную политику на благо общества и природы. ОАО «Сургутнефтегаз» реализует мероприятия по оздоровлению работников и членов их семей, улучшению условий труда, быта и отдыха сотрудников, мониторингу состояния здоровья, развитию спорта, поддержке пенсионеров и ветеранов, содействию развитию регионов присутствия. Коллективным договором Компании предусмотрены программы стимулирования, дополнительные социальные льготы, гарантии и компенсации. В рамках программы «Экология» ОАО «Сургутнефтегаз» реализует проекты в области строительства природоохранных объектов, обеспечения экологической безопасности производственных объектов, охраны атмосферного воздуха,

водных ресурсов и восстановления земель, мониторинга природной среды и объектов производства, научно-исследовательских работ. Благотворительная и спонсорская деятельность ОАО «Сургутнефтегаз» направлена на долгосрочное инвестирование в социальное развитие территорий базирования предприятия.

Заключение

В данной дипломной работе разработана оценка персонала при найме и формировании кадрового резерва с применением современных инструментов отбора для УЭСХ НГДУ «Талаканнефть». Для примера были взяты две должности: мастер сетевого района и начальник сетевого района, так как выявлено увеличение текучести по данным позициям. Целью создания и применения этой новой методики явилась острая необходимость создания более тщательного отбора на основе понятной и прозрачной системы оценивания.

Методика включает набор критериев оценки, которые могут применяться как в виде предлагаемого набора, так и адаптироваться, или выбираться индивидуально для любого предприятия. Критерии оформлены в виде таблиц, имеют оценку в баллах и балльное распределение по уровням проявления каждого фактора. Уровни проявления оформлены в виде шкал с описаниями.

При этом в случае адаптации методики под конкретное предприятие группам критериев можно присвоить иную «оценку критерия в баллах», оценку назначают по единогласному мнению членов оценочного комитета, куда обычно включают руководителей предприятия и наиболее опытных сотрудников-экспертов, отлично знающих все функции и процессы компании.

Выбор оценки в баллах зависит или от экспертного решения оценочного комитета, или может определяться путем ранжирования или парного сравнения критериев.

Главная цель разработки заключалась в том, чтобы связать оценку персонала с реальными критериями профессиональной деятельности сотрудников. Профессионально-психологические тесты, собеседование по методике PARLA, модель управленческих компетенций, матрица «Потенциал-Результат» позволяют учесть всё многообразие знаний и опыта персонала.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемых процессов оценки персонала при найме и формировании кадрового резерва предприятие получит

простую, прозрачную, понятную систему оценки, а также снизит текучесть кадров и повысит мотивацию своих сотрудников.

Внедрение новых процессов оценки позволит сделать кадровую политику при найме и формировании кадрового резерва справедливой, продуктивной и конкурентоспособной. Появится возможность учитывать особенности личностно-деловых качеств каждого руководителя для зачисления в кадровый резерв, путем дифференцирования персонала в рамках одной должности. Сотрудники получают стимул к повышению уровня квалификации и улучшению качества работы.

Список использованных источников

1. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2009. —560 с.
3. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М.Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492с.
4. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 570с.
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. Пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 301с.
6. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2009. - 488с.
7. Управление персоналом: теория и практика: Учебник / Под ред. В.Р. Веснина. — М.: КНОРУС, 2009. — 520с.
8. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. / Под ред. Л.Н. Иванова-Швец. — М.: Изд. центр ЕАОИ. 2011. — 200с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2010. 304с.
10. Кузнецов И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. — М.: Дашков и К°, 2011. — 596 с.
11. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Под ред. Бабосова Е.М. — Минск: ТетраСистемс, 2012. — 288 с.
12. Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 226 с.
13. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом»/Сост. Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская – Череповец; ИМИТ СПбГПУ, 2009 г. — 109с.

14. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — М.: Дашков и К°, 2011. — 344 с.
15. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Н. И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 221 с. — (Высшее образование)
16. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии): Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2009. – 364с.
17. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.
18. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 541с.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М., 2011. – 144с.
20. Интернет ресурс: Административно-управленческий портал. Ресурсы предприятия. Персонал предприятия - http://www.aup.ru/books/m64/2_1.htm
21. Интернет ресурс: Официальный сайт компании ОАО «Сургутнефтегаз» - <http://www.surgutneftegas.ru/>
22. Интернет ресурс: Официальный сайт Ханты-Мансийскстата <http://khmstat.gks.ru/>