

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
Кафедра экономики природных ресурсов

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Результативность труда на основе компетентностной оценки персонала АО «Транснефть»

УДК 331.108.26.003.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Романюк Вера Борисовна	К.Э.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой ЭПР	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

По разделу «Социальная ответственность»

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ЭПР

_____ Г.Ю.Боярко

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна

Тема работы:

Результативность труда на основе компетентностной оценки персонала АО «Транснефть»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	31.10.2016 9237/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

	20.11.2016 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p><i>Материалы преддипломной практики, бухгалтерская отчетность компании АО «Транснефть», интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i></p>
---	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; заключение по работе).</i></p>	<p>а) теоретические и методологические основы формирования и планирования персонала АО «Транснефть»;</p> <p>б) краткая характеристика деятельности предприятия АО «Транснефть»;</p> <p>в) анализ формирования и планирования кадрового резерва АО «Транснефть»</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>а)</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»	Боярко Григорий Юрьевич
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

Раздел №2: Analysis of the personnel assessment system in TRANSNEFT JSC

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.03.2017 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой ЭПР	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна

Институт	природных ресурсов	Кафедра	экономики природных ресурсов
Уровень образования	магистратура	Направление	38.04.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

Материалы преддипломной практики, отчетность компании АО «Транснефть», по корпоративной социальной ответственности, интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в КСО.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

1. Принципы социальной ответственности АО «Транснефть»:

- по отношению к обществу
- по отношению к местным сообществам
- по отношению к персоналу

Социальный диалог с работниками:
Основные принципы взаимоотношений с работниками предприятиями
Обеспечение возможностей для реализации потенциала трудовой деятельности работников
Оплата труда и социальный пакет:
Оплата труда и структура заработной платы работникам
Социальный пакет и компенсации

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Развитие системы экологического менеджмента:
Внедрение системы экологического менеджмента в Компании и результаты данного внедрения
Аудит по соответствию КИСМ Компании требованиям международных стандартов ISO 9001:2000 и 14001:2004
Обеспечение компетентности и развития персонала Компании в области экологического менеджмента

1. <i>Определение стейкхолдеров организации:</i> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Стейкхолдеры компании АО «Транснефть»:
2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Описание предприятия АО «Транснефть»
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Затраты компании АО «Транснефть» на проведение программ по КСО
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Оценка эффективности мероприятий по КСО АО «Транснефть»
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица внутренних и внешних стейкхолдеров компании АО «Транснефть»

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

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна		

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
Уровень образования магистратура
Кафедра экономики природных ресурсов
Период выполнения _____ (осенний семестр 2015/2016 учебного года)

Форма представления работы:

магистерская диссертация

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02.06.2017 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
15.05.2016	Теоретические основы результативности труда и оценки персонала	20
07.11.2016	Анализ системы оценки персонала в АО «Транснефть»	30
19.03.2017	Пути совершенствования компетентностной оценки персонала в организации	30
30.04.2017	Социальная ответственность	20
08.05.2017	Предварительная защита (Итого)	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедры ЭПР	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	д.э.н.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: Результативность труда на основе компетентностной оценки персонала АО «Транснефть» состоит из 114 страниц, 10 таблиц, 2 рисунков, 1 приложения.

Ключевые слова: персонал, кадровый резерв, результативность, оценка, компетенции

Объектом исследования является управление персоналом в АО «Транснефть».

Целью работы является исследования роли современных подходов к компетентностной оценке и её взаимосвязи с результативностью труда в нефтегазовой компании.

В процессе исследования проводился анализ результативности труда персонала АО «Транснефть» в период с 2015-2016 г.

В результате проведенного анализа и теоретических исследований раскрыть экономическую сущность

Степень внедрения проведенного анализа будет рассмотрена отделом кадров компании АО «Транснефть».

Область применения заключается в применении рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в компании АО «Транснефть».

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АО - акционерное общество

СВК- система внутреннего контроля

ОК - отдел кадров

ОСТ- организация системы «Транснефть»

РД- руководящие документы

ДАО-дочернее акционерное общество

АЧР-анализ человеческих ресурсов

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	11
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	13
1.1 Результативность и эффективность труда:	13
развитие терминологии и понятийный аппарат	13
1.2 Характеристика методов оценки персонала	15
1.3 Особенности современных методов оценки персонала	18
1.4 Особенности современных методов управления персоналом	28
1.5 Оценка персонала как функция системы управления персоналом в организации.....	36
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В АО «ТРАНСНЕФТЬ»	44
2.1 Общая характеристика и основные направления деятельности	44
АО "Транснефть"	44
2.2 Принципы приема на работу и отбор персонала.....	47
в АО «Транснефть».....	47
2.3 Основные подходы оценки подготовки персонала	51
в АО "Транснефть"	51
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Выделение ключевых компетенций и оценки профессиональных компетенций на примере специалистов нефтегазовой отрасли	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Планирование и организация обучения персонала корпоративных образовательных учреждений	Ошибка! Закладка не определена.
Социальная ответственность	61
4.1 Анализ эффективности программ ксо. Определение стейкхолдеров организации.....	62
4.2. Определение затрат на программы КСО АО «Транснефть».....	68
4.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	68
Заключение	73
Список используемых источников	74
Приложение(А)	80
ANALYSIS OF THE PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM IN TRANSNEFT JSC	80

ВВЕДЕНИЕ

Теория и практика менеджмента персонала, постоянно развивается в связи с меняющимися под воздействием научно–технического прогресса, экономическими условиями развития общества. Эффективность деятельности хозяйствующего субъекта связана с уровнем профессиональной подготовки специалистов, которая, в свою очередь, связана с применением тех или иных методик оценки знаний и опыта персонала предприятия.

Большое внимание вопросам методологического и методического характера в области компетентного подхода к оценке персонала уделяют в РФ: Зимняя И.А. Бурькин К.Н. Базаров Т.Ю., Еремена Б.Л., Байденко В.И., Минин Н.Г., Михайлова Н.С., Томшин О.Б., Бриттов А.В., Демкина С.И. и др.

В нефтегазовой отрасли России занята значительная часть трудового потенциала страны. Кроме того, нефтегазовая отрасль и имеет ряд специфических характеристик и требует специальных профессиональных знаний персонала в области разведки, добычи и переработки полезных ископаемых.

Проблема связана и с тем, что нефтегазовая отрасль носит транснациональный характер организации производства, поэтому необходимо изучать опыт оценки компетентности персонала с учётом международной практики. В работах Козловой А.В., Михно О.С., Чмыхова Е.В. рассматривается зарубежный опыт менеджмента персонала хозяйствующего субъекта.

Методам и моделям оценки компетентности специалистов посвящено много работ, среди зарубежных авторов выделяется Равен Дж, Кикпатрик Д, Филипс Д Тейлор Ф., Скривенс Э и др. которые выработали основные модели оценки подготовки персонала.

Сравнительным анализом российских и зарубежных методик и методологий оценки компетентности персонала занимаются такие исследователи, как: Алюшина Ю.Б., Дмитриевская Н.А., Ефимова Л.А. Значительная часть исследований Дмитриева А.Ю., посвящена оценке профессиональной компетентности специалистов в нефтегазовой отрасли.

Целью написания дипломного проекта является изучение результативности труда сотрудников АО «Транснефть». Для достижения цели в дипломном проекте ставятся следующие цели:

- изучение теоретических аспектов, связанных с результативностью труда персонала, с основными методами оценки персонала;
- изучение организационной структуры АО «Транснефть»;
- анализ путей совершенствования компетентностной оценки персонала.

Объектом работы является АО «Транснефть»- Акционерное общество транспортировки нефти .

Предмет работы- это оценка результативности труда персонала за 2015 и 2016 года.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Результативность и эффективность труда:

развитие терминологии и понятийный аппарат

В XXI веке эффективность хозяйственной деятельности в большой степени зависит от качественной работы службы управления персоналом, а именно результативности принимаемых ими решений.

Результативность труда - это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Результативность труда определяется значениями показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда.

Поэтому сложно переоценить значение объективного, всестороннего, а также своевременного анализа службы управления персоналом на предприятии.

Такой анализ имеет свои плоды, а именно он дает необходимые сведения для дальнейших изменений в характере и продуктивности деятельности любой организации.[3]

Эффективность каждого предприятия зависит от уровня эффективности внутренней системы организации, если быть точнее насколько правильно создаются нужные вещи и имеют свою применение. Внутренне эффективное предприятие «с умом» использует свои ресурсы, в том числе и трудовые ресурсы компании.

При этом услуги и продукция производятся с высоким качеством и с минимальными затратами. Поэтому можно сказать, что эффективное управление предприятием невозможно при наличие плохой системы управления. Для того чтобы понять насколько уровень эффективности имеет место быть надо провести качественный анализ системы организации.

Одна из функций по управлению персоналом - оценка результативности труда, эта функция направлена на определение уровня эффективности выполнения работы специалистами и руководителями организации. Она характеризует непосредственное влияние на деятельность управленческого звена на предприятии, какого-либо отдела.

Результаты оценки сотрудников должны быть конфиденциальными, то есть известны только руководителю и сотруднику.

Обнаружение результатов создает напряженность на предприятии, отвлекает сотрудников от работы, а это в свою очередь ведет к тому что сотрудники не успевают выполнять свой план.

Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования. [8]

Оценка результативности каждого сотрудника направлена на определение уровня эффективности выполнения его работы в организации. Она характеризует способность оказывать влияние на деятельность какого-либо подразделения на предприятии.

Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом. Оценка результативности труда персонала преследует следующие цели:

- повышение эффективности работы персонала в организации;
- назначение соответствующего вознаграждения сотрудникам;
- принятие решения связанного с карьерой сотрудника;

В практике работы Российских предприятий проблема соответствующей и точной оценки труда отдельного сотрудника до сих пор остается под вопросом. Это означает, что творческие способности человека, а также модели трудовых отношений и управленческих должны быть серьезно реформированы.

Творческие способности человека проявляются через его компетенцию, которая является центральным понятием всей концепции управления персоналом. [10]

Компетенция - это правильное сочетание способностей, мотивации персонала в организации, а также его личностных качеств, рассматриваемы во временном интервале.

-личностные свойства (надежность, инициативность, коммуникабельность);

- способность персонала (опыт работы, объем знаний, профессиональные навыки, уровень образования);

- мотивации (стремление сделать карьеру, профессиональные, а также личные интересы);

Компетенция персонала- развивающая очень динамичная категория. Она может быть повышена за счет самообразования, за счет постоянного обучения, мотивации и приема работников со стороны.

Отсюда можно сделать вывод, что для повышения качественной работы, организации необходимо развивать компетенцию каждого сотрудника, а также улучшать форму мотивации труда. [13]

Развитие компетенции может быть за счет самообразования сотрудника, а также его профессионального вклада в свое образование. Поэтому каждая достойная организация стремиться вкладывать огромные суммы в профессиональное обучение сотрудников, к ним относятся зарубежные стажировки, ротация персонала, кружки качества.

Управление компетенцией проходит не только на уровне организации, но и так же на уровне личности. Если рассматривать на уровне личности компетенции, то она проходит в следующей последовательности.

Работник оценивает свою компетенцию в сравнение с требованиями занимаемой им должности в организации

Активизирует свои знания и навыки в случае несоблюдения их требований к работе;

- принимает решение о необходимости дополнительного обучения, если эти навыки не приводят работника к уровню соответствия требованиям этой должности.

Управленческая компетентность на уровне фирмы осуществляется специальными сотрудниками и предусматривает:

- оценку потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями и задачами фирмы;

- оценка уровня компетентности сотрудников;

- сравнение имеющихся и требуемых ресурсов по уровню компетентности;

- принятие решений для обеспечения адекватности имеющихся и требуемых ресурсов (путем обучения сотрудников или найма работников с рынка труда). [16]

По показателям конечных результатов труда сотрудников аппарата управления, а также по его содержанию влияние различных факторов зависит от учета этих факторов, является обязательным при оценке эффективности конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и время, Повышает степень достоверности, объективности и надежности выводов оценки.

1.2 Характеристика методов оценки персонала

Оценка персонала с одной стороны, позволяет эффективно использовать потенциал работников, система оценки значительно повышает уровень мотивации сотрудников, а с другой обеспечивает качественное функционирование отдельных подразделений на предприятии.

Одним из главных вопросов при проведение деловой оценки сотрудников, является выбор способов (методов), с помощью которых оцениваются различные показатели. [24]

Метод- способ соответствия качественных характеристик сотрудников требованиям своей должности либо же рабочего места.

Что касается выбора методов оценки персонала то он зависит от уровня развития предприятия, ее специфики и задач корпоративной культуры данной организации. Выбранный метод или способ оценки должен создавать большую объективность измерения конкретных показателей.

Выбор процедур оценки персонала определяется значением профессиональной деятельности работника, выполняемой им обязанности. Все мы знаем, что одни методы оценки персонала могут использоваться только раз в 1-3 года, это метод аттестация, а другие ежедневно, такие как учёт производительности, а также качества труда. [36]

Обозначение целей, понимание того, зачем проводится оценка сотрудников приводит к конкретному методу оценки. Применяются всегда различные методы, например, наиболее применяемые методы в России, это разбор и решение кейсов, «360 градусов», а так же профессиональное тестирование.

На сегодняшний день выделяют множество методов оценки. Выбор методов оценки, для каждого предприятия задача сложная и индивидуальная. Для каждой организации нужен свой метод (Табл. 1). [42]

Таблица 1- Характеристика методов оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода
Источниковедческий (биографический)	-анализ кадровых данных, листов по учёту кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика
Интервьюирование (собеседование)	-беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке
Анкетирование (самооценка)	-опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа

Продолжение таблицы 1

Социологический опрос	-анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств
Наблюдение	-наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня
Тестирование	-определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности на основе специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»
Экспертные оценки	-определение степени проявления у работников тех или иных качеств путём проставления экспертных оценок по определённой совокупности шкал, представленных в оценочной форме
Деловая игра	-проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель»)
Биографическое интервью	-это структурированная беседа, в ходе которой специалист по персоналу собирает подробную информацию о жизненном пути человека с самого его детства.
Интервью по компетенциям	-это структурированная беседа, направленная на получение подробного описания реальных рабочих ситуаций, с которыми человек сталкивался в своей профессиональной деятельности
Оценка по методу «360 градусов»	-заключается в получении данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальника, коллег, подчиненных, клиентов, а также от него самого)
Решение бизнес - кейсов	-бизнес - кейс - это задача со многими неизвестными, содержащая информацию, которую оцениваемый должен изучить и принять конкретное решение
Ассесмент - центр	-включает бизнес - кейсы, личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям. Метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов
Аттестация	-в процессе аттестации оцениваются результаты деятельности сотрудника. Термины «оценка» и «аттестация» часто употребляют в качестве синонимов, хотя понятие оценки является более ёмким
Оценка по КРІ	-КРІ (ключевым показателям эффективности) - это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников. Он требует точно разработанной методики определения КРІ и автоматизации оценки.

На стабильных предприятиях с устойчивой субординационной структурой, как правило, используются не менее эффективно традиционные методы оценки, эти методы основываются как правило на оценке работника своим начальником.

Для динамичных предприятия, в условиях меняющейся внешней среды, больше всего подходят нетрадиционные методы оценки.

1.3 Особенности современных методов оценки персонала

Выбор методов оценки сотрудников (персонала) для каждого предприятия является исключительной задачей, решить которую может только руководство самого предприятия.

Методы оценки персонала: методы парных сравнений и методы ранжирования, метод письменных характеристик, тестирование, интервью, метод рейтинговых шкал, метод центров оценки, метод рейтинговых поведенческих установок, метод деловых игр, метод управления результативностью, метод критических случаев, метод поведенческих установок. Рассмотрим основные методы оценки сотрудников (персонала): [53]

Один из простых методов оценки сотрудников, метод письменных характеристик или ранжирование рейтинговых шкал. Менеджер дает оценку рабочему, описав его работу своими словами. Такая оценка дается по результатам работы сотрудника (объем реализованной продукции, выручка, а также качество) деловым качествам, подходам к выполнению различных обязанностей. Также менеджер по своему усмотрению дает различные рекомендации по развитию работника. [9]

Быстрый, понятный, наиболее старейший метод оценки персонала. Сравниваются результаты работников, и в список вносится порядок расположения сотрудников, в которых на первых местах указываются

работники с наиболее высокими рабочими показателями, а на низких строках располагаются сотрудники с низкими показателями. (Табл.2). [38]

Таблица 2- Оценка сотрудников

Работник А (самый эффективный сотрудник)
Работник В
Работник С
Работник D
Работник Е (наименее эффективный сотрудник)

Ранжирование пригодно в том случае, когда оценивают небольшое количество работников и при условии, что их должностные обязанности практически в равной степени одинаковые. Но даже и в этом случае применение метода ранжирования при оценке сотрудников может оказаться субъективным подходом и привести к большим сложностям при оценкеработников, которые имеют средние результаты.

Один из наиболее известных методов оценки персонала. В рейтинговой шкале устанавливаются различные уровни продуктивности или же эффективности выполнения работы или же владения навыком, и каждому из этих уровней сопоставляется определенный балл. С помощью этого метода можно оценивать результаты работы персонала, можно выявить степень владения каким- либо навыком, деловые качества, а также степень достижения поставленных индивидуальных целей сотрудника.

Данный метод представляет собой единый подход (то есть основанный на общей шкале) для оценки различных работников, обеспечивая единую базу для оценки сотрудников во всех отделах предприятия. Следующий метод это:

- тестирование, интервью, анкетирование. [15]

Этот метод наиболее гибкий метод сбора информации, он предполагает проведение беседы с участником, именно личный контакт, при этом участник строит свой ответ совершенно по своему усмотрению.

Оценочное интервью используют для получения информации об уровне развития главных компетенций, а также о наличии знаний по конкретным вопросам профессиональной деятельности сотрудника.

Дает возможность получения какой-либо дополнительной информации о работнике. Структурированное оценочное интервью- беседа с респондентом по специально составленным вопросам. Этот метод требует в значительной степени временных затрат на проведение этого интервью, и при этом методе не измеряются достижения сотрудника. [18]

Метод диагностики с помощью стандартизированных задач и вопросов, имеющие определенную шкалу содержания. Главным критерием служит отсутствие или наличие знаний. Позволяет без сомнений определить уровень развития у работника необходимых знаний, навыков, личностных характеристик, формировать психологический портрет работника, а также его мотивационный профиль.

Вероятность измерять возможность работника, оценивать большое количество персонала. Не требует трудовых и временных затрат на проведение, а также обработку полученных результатов. Недостатком же является то что, не измеряются достижения работника, шаблонная оценка и усреднение результата.

Данный метод является одним из популярных. Анкета состоит из определенного описания и конкретных вопросов.

-Аттестация персонала[28]

Регулярная проверка деловых качеств сотрудника и его квалификации, определение уровня соответствия и его профессиональной подготовки к занимаемой им должности. Форма оценки персонала, которая отражена в трудовом законодательстве РФ, регулируется нормативными актами.

«Положение об аттестации» является нормативным документом, регулирующим проведение аттестации. В ходе аттестации сотрудников оцениваются его умения, знания, профессиональные навыки, а также его результаты трудовой деятельности. На каждого работника, который подлежит аттестации, создается необходимая документация: а именно, бланки оценки

деятельности сотрудника, инструкция по его заполнению и требования к должности аттестуемого работника. [7]

Так же для аттестации сотрудника создается специальная комиссия, разрабатываются критерии и показатели оценки по которым оценивают работника. По итогам всей аттестации работник может быть отнесен к одной из групп: соответствует занимаемой должности при условии улучшения своей работоспособности, а также выполнения рекомендаций аттестационной комиссии или же второй вариант это - полностью соответствует занимаемой должности. И последний вариант это – не соответствует занимаемой должности.

Отличие этой формы оценки состоит в том что, если результаты аттестации не утешительные это может служить основанием для увольнения работника по причине несоответствие занимаемой должности сотрудника. В «Положение об аттестации» процедура подробно излагается, поэтому она легка в применении. На мой взгляд, процедура слишком формализована, и не оценивает в полной мере потенциал работника. [4]

Метод управления по целям. Этот метод оценки в основном популярен за рубежом. Данный метод оценки связан с именем Питера Друкера, который в своей работе «Основы менеджмента» описал суть этого метода, а так же с корпорацией «GeneralElectric», которая по праву считается первой компанией, которая применила этот метод управления.

Питер Дукер предложил разделять ответственность за общий успех фирмы среди всех сотрудников компании в соответствии с их занимаемыми должностями.

Данный метод направлен на оценку конечных результатов работы оцениваемого работника. Подчиненный и руководитель вместе определяют главные цели деятельности сотрудника на некоторый срок. [2]

Нужно, чтобы все цели, которые сформулированы в рамках оценки, отвечали стратегии организации, а так же их количество не должно превышать семи-пяти. Из этих целей мы понимаем, какой трудовой вклад рассчитывают

получить от подчиненных и лично руководителя другие подразделения организации, перед которыми тоже стоят цели.

Постановка целей осуществляется в формате SMART .(Табл. 3). [58]

Таблица-3

Specific	Конкретные
Measurable	Измеримые
Achievable	Достижимые
Realistic	Реалистичные
Time-bound	Определенные во времени

Но при определенном усилии, постановка целей должна иметь значение, как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации.

Метод оценки «360 градусов». [5]

Суть данного метода заключается в том что «круговую» оценку работника делают его коллеги, клиенты, руководители, подчиненные.

Оценка сотрудника по методу «360» градусов позволяет использовать как внутреннее, так и внешние источники для получения обширной и более точной информации о своих работниках. Любой, кто имеет нужную информацию о том, как работник выполняет свою работу, может быть источником для оценки трудовой деятельности сотрудника. Этот метод применяется не только отдельно, но и так, же наряду с другими оценками, как и в дополнение к основной оценке (управление результативностью или управление по целям)

Результаты обработки всех листов дают ясный результат. В целях соблюдения корпоративной этике в некоторых организация для обработки и сбора результатов выбирают внешнего независимого специалиста, или же применяется специальная программа, которая обрабатывает введенную

информацию. Далее по результатам оценки «360 градусов» принимаются решения.

Перемещение работника по должности и в другой отдел предприятия, определяют слабые и сильные стороны деятельности работника, работник присоединяется в проектную группу

Метод центров оценки. (Ассесмент-центр) [48]

Специального назначения организация, которое с помощью программ и методик проводит оценку персонала. Этот метод наиболее эффективен для оценки руководителя, результат надежный и точный, конечно является дорогостоящим, но оправдывает все свои вложения.

В мировой практике метод центров оценки является наиболее эффективным и точным инструментом выявления управленческого потенциала сотрудников и его деловых качеств.

Суть технологии центра оценки состоит в том, чтобы создать четкую последовательность процедур, позволяющих выявить степень ключевых для конкретного предприятия компетенций сотрудников. Их оценивают как подготовленные сотрудники организации, так и внешние эксперты.

Далее на основании полученных данных создаются выводы о возможностях и деловых качествах отдельных сотрудников, организации. Позволяет определить программу личностных тренировок начальника для развития его поведенческих навыков, так же способностей.

«Ассесмент-центр»- это порядок, обеспечивающая объективную и точную оценку реальных управленческих навыков, и возможности развития работника по конкретной задаче(выдвижение в кадровый резерв. Или отбор сотрудников на топ-позиции). Таким образом возникает унифицированная многоаспектная оценка персонала на предприятии.

Метод критических случаев. Метод рейтинговых поведенческих целей(установок). [32]

На протяжении оцениваемого периода ведутся записи, поведения сотрудника, в этих записях отмечаются примеры неудачного или удачного поведения сотрудника в критических ситуациях на работе.

Наблюдение за поведением сотрудника в процессе решения критической ситуации (разрешение незнакомой ситуации, принятие сложного решения, либо же какой либо конфликт) . Данный метод обычно используется в совокупности с другими методами оценки персонала.

Создаются специальные шкалы, основанные на описании поведенческих факторов сотрудника. Стандартные шкалы соотносятся к описанию примеров поведения работника, непосредственно относящихся к важным аспектам работы сотрудника в компании.

Работники рассказывают независимо друг от друга о примерах из своей практики, которые затем обобщаются и передаются экспертам, а те в свое время размещают оценки на шкале.

Эксперт изучает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия и ставит свою пометку на шкале в соответствии с мнением оцениваемого о своем предполагаемом поведении. Исходя из всех характеристик, эксперт определяет итоговый рейтинг и дает прогнозы на ближайшее будущее. Метод является дорогостоящим, трудоемким, но понятен и доступен.

Метод управления результативностью. Метод шкалы наблюдения за поведением сотрудника. [33]

Этот метод пересекается с предыдущим, но, в этом методе, эксперт фиксирует на шкале количество случаев, когда сотрудник вел себя тем или иным специфическим способом., вместо определения поведения сотрудника решающей ситуации текущего времени.

Данный метод требует существенных затрат и является трудоемким. Ниже показан пример рейтинговой шкалы наблюдения за рабочим поведением сотрудника.(Табл. 4). [31]

Таблица -4 Пример рейтинговой шкалы наблюдения за рабочим

поведением

Рабочее поведение	Частота появления				
	1 никогда	2 редко	3 обычно	часто	всегда
Дает претенденту описание предстоящей работы	+				
Дает претенденту точную информацию об оплате труда			+		
Проводит подробное собеседование и выясняет все подробности о претенденте	+				
Относится ко всем претендентам одинаково и делает выводы только на основе деловых качеств			+		
До проведения интервью проводит полную проверку информации, указанной в анкете претендента		+			

Этот метод оценивает компетенцию работника и результаты его работы.

Компетенция - поведенческая характеристика работника, его личностные качества, которые необходимы сотруднику для эффективного достижения поставленных предприятием целей. [41]

Выделяют различные виды компетенции. Профессиональные и базовые компетенции. Это квалификация, это навыки и умения, поведенческие характеристики и знания работника необходимые для эффективного взаимодействия в XXI веке, компетенция необходима каждому работнику, который осуществляет свою деятельность на современном предприятии (умение работать в команде, умение влиять на людей, ответственность, коммуникативные навыки).

Модели компетенции в свою очередь описывают деловые и интеллектуальные качества сотрудника, его навыки межличностной

коммуникации, которые так необходимы для эффективной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры предприятия.

С помощью управления результативностью работника выявляется необходимость его развития. Разрыв между существующим и необходимым уровнем компетенции становится началом для разработки особых планов профессионального развития сотрудников. [39]

Выполнение этих планов, находящее выражение в настоящих результатах профессиональной деятельности, является предметом самооценки и оценки, а также независимой экспертизы. Суть метода- совместная деятельность подчиненного и руководителя, а не в тотальном контроле, упор делается на противоположной связи, которую начальство дает своему подчинённому многократно в течение определенного периода.

Постановка главных стратегических задач один раз за достаточно долгий период, например, раз в 1.5 года. При этом встречи, на которых работнику дается обратная связь по выполнению поставленных задач перед ним, происходит неоднократно в течение установленного срока.

Метод деловых игр[52]

Суть метода деловых игр заключается в том, что сотрудникам предлагаются в игровой форме различные ситуации, в которых оцениваемые работники, проявляют свои личные и деловые качества. Оценка персонала происходит в рамках специально разработанных развивающих деловых игр.

Проведение игры, анализ умений и знаний, деление игроков по их ролям («критик», «эксперт», «наблюдатель», «организатор», «генератор идей»). [54]

Подобные игры позволяют оценивать готовность сотрудников к решению потенциальных или реальных задач, а так же оценивается индивидуальный вклад каждого участника.

Так же может использоваться для определения эффективности командной работы сотрудников. В конечном итоге можно сказать, что все эти методы, которые мы рассмотрели выше они не являются исчерпывающими.

Время не стоит на месте, поэтому на сегодняшний день разрабатываются все более новые и совершенные методы оценки персонала. Но даже такой огромный выбор методов не позволяет в полной мере решить такую проблему как обеспечение объективности оценки сотрудников.

Вероятность разглашения корпоративной этики повышается, если оценку сотрудников проводят работники той же организации, прежде всего в представлении работников. Поэтому можно сказать что, когда проверку проводят независимые эксперты, люди, которые имеют специальную подготовку, а также люди с психологическим образованием, оценка носит куда более четкую обоснованность, и в свою очередь снимает фактор предвзятости оценки сотрудников.

На современных предприятиях в основном практикуются несколько основных методов оценки: аттестация, интервью, тестирование психологических и профессиональных знаний, управление результативностью, управление по целям, «ассесмент-центр», метод «360 градусов» [51]

Таким образом можно сделать вывод что ,для того чтобы выбрать самый оптимальный метод оценки изначально необходимо выбрать(определить) цель .

Можно сделать вывод что, оценка персонала позволяет выявить уровень потенциальных возможностей сотрудника, с целью оценки дальнейших перспектив роста, а также изучить степень его подготовленности к выполнению именно того вида деятельности, которым он непосредственно занимается.

Но используют на практике оба вида оценки деятельности сотрудников, оценка потенциала, качеств, влияющих на достижение результатов.

Процедура оценки персонала – оценка скрытых (потенциальных) возможностей работника, а также это оценка результатов деятельности сотрудника.

Наиболее справедливая оценка достигается при использовании и сочетание одновременно нескольких методов, чтобы была возможность оценивать потенциальные возможности работника, с целью роста и улучшений результатов труда.

В заключение можно сделать вывод, что при выборе оценки персонала стоит обратить внимание на определенность целей (зачем и для чего проводится данный метод оценки) финансовые и трудовые затраты метода, уровень развития компетенции, достижения работника, а также оценивать потенциальные возможности работника организации. [22]

1.4 Особенности современных методов управления персоналом

Методы управления персоналом - способы влияния на персонал и отдельных сотрудников с целью проведения координации их работы в процессе функционирования компании. Практика и наука выделили три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические. [31]

Сейчас мы подробно рассмотрим каждый из методов.

Административные методы основываются на взысканиях, дисциплине и власти. Экономические методы опираются на правильное применение экономических законов и по способам воздействия они известны как «методы пряника». К социально-психологическим методам относятся мотивация сотрудников и моральное воздействие на работников и известны как «методы убеждения».

Административные методы основываются на такие мотивы поведения, как разумная необходимость дисциплины труда на работе, стремление сотрудника трудиться, чувство долга перед своей компанией, в которой он осуществляет свою трудовую деятельность. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой административный акт подлежит в обязательном порядке исполнению. Так же для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, которые имеют место быть на определенном уровне управления, и различным актам, распоряжением вышестоящих органов.

Что касается социально- психологических и экономических методов, то они носят косвенный характер управленческого воздействия в организации.

Административные методы управления базируются на ответственности и дисциплине, производятся в форме распорядительного и организационного воздействия. Организационное воздействие нацелено на постановку процесса управления и производства, а также включает в себя организационное нормирование, организационное регламентирование, а также организационно-методическое инструктирование. [38]

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься сотрудник управления, и представлено положением о структурных подразделениях, определяющим функции, задачи, права, обязанности, а также ответственность служб компании и их начальников. На основе этого всего составляется штатное расписание подразделения компании, а также, организуется его деятельность. Такое положение позволяет наблюдать и отслеживать результаты работников, а далее принимать решение о материальное или моральное стимулирование сотрудников.

Организационное нормирование предполагает не малое количество нормативов, которые включают в себя:

- технологические (технологические и маршрутные карты);
- качественно - технические нормативы(стандарты);
- трудовые нормативы (ставки, разряды, шкалы премирования);
- финансово-кредитные (погашение ссуд банка, размер оборотных средств);
- материально-снабженческие, транспортные нормативы;
- организационно-управленческие нормативы (распорядок оформления найма , увольнения, а так же внутренний распорядок компании). [1]

Все рассмотренные нормативы относятся ко всем сторонам деятельности компании.

Организационно-методическое инструктирование проводится в форме различных указаний и инструкций, действующих на предприятии. В актах

организационно-методического инструктирования даются рекомендации для использования современных средств управления, конечно же, учитывается богатый опыт, которым обладают сотрудники аппарата управления в организации.

К актам ОМ относятся:

- должностные инструкции, устанавливающие функциональные права и обязанности сотрудников;
- методические указания (рекомендации);
- методические инструкции;
- рабочие инструкции. [6]

Акты организационно-методического и организационного нормирования являются нормативными. Они издаются начальством компании, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством совместно и по согласованию с различными общественными предприятиями и для служб, работников, а также должностях лиц которым они непосредственно адресованы.

Распорядительное влияние, выражается в форме распоряжения, приказа или указания, которое представляет собой правовые акты ненормативного вида. Они возникают в целях обеспечения исполнения, соблюдения, а также применения действующего законодательства и других актов, а также придания юридической силы управленческим решениям компании. Приказы издаются линейным начальством предприятия. [11]

Указания и распоряжение издаются начальством Производственной единицы, службы предприятия, руководителем функционального подразделения.

Приказ- это устное или письменное требования начальника решить ли выполнить определенную задачу.

Распоряжение- устное или письменное требование к своим подчиненным решить какие-либо отдельные вопросы, связанные с поставленной перед ним задачей.

Отличие распорядительного воздействия от организационного в том, что, распорядительное требует проверки и контроля, которые должны быть точно организованны. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, контроля и регистрации за выполнением приказов, указаний и распоряжений. [17]

Экономические методы - элементы экономического механизма, с помощью которого происходит прогрессивное развитие предприятия. Важным экономическим методом управления кадрами является Экономическое планирование компании, которое объединяет в себе экономические методы управления. [12]

С помощью планирования складывается программа деятельности компании. После утверждения планы поступают линейным начальникам для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает текущие и перспективные планы по поставленному кругу показателей. Например, мастер участка каждый день получает сменно-суточное задание от начальства цеха и создает работу коллектива, при этом используя различные методы управления персоналом.

При этом сильным рычагом становятся цены на выпускаемую продукцию, которые непременно влияют на размеры прибыли компании. Начальник должен заботиться о том, чтобы рост прибыли был за счет снижения себестоимости выпускаемых товаров и услуг. Поэтому надо применять хорошую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции. Большое значение в системе материального стимулирования имеет качественная организация заработной платы согласно с качеством труда в организации.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая действует на рынке как равный

партнер других организаций в социальном сотрудничестве труда. План экономического развития является основной формой балансирования рыночного спроса на товары, необходимых ресурсов и производства продуктов и услуг. Государственный заказ трансформируется в книгу заказов организации с учетом спроса и предложения, в которых государственный порядок больше не имеет доминирующего значения. Для достижения этих целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде набора показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации рабочей силы для достижения конечных результатов. [14]

Методы социально-психологического управления основаны на использовании механизма социального управления (системы взаимоотношений в команде, социальных потребностей и т. Д.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы основаны на использовании законов социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельных лиц. С точки зрения масштабов и методов воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействие в рабочем процессе; Психологические методы, которые прямо влияют на личность конкретного человека. [20]

Это разделение относительно произвольно, поскольку в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе людей, различающихся в психологии. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящее из набора высокоразвитых людей, включает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и расположение сотрудников в команде, определить лидеров и обеспечить их поддержку,

увязать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективную коммуникацию и разрешение конфликтов в команде.

Установление социальных целей и критериев, развитие социальных норм (уровень жизни, заработная плата, потребности в жилье, условия труда и т.д.о) а также плановые показатели, социальное планирование обеспечивают социальные результаты. [30]

Методы социологических исследований, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для отбора, оценки, размещения и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкета позволяет собирать необходимую информацию посредством массового опроса людей, использующих специальные опросные листы. Интервью включает в себя подготовку перед разговором сценария (программы), затем - во время диалога с собеседником - получение необходимой информации. Интервью - идеальный вариант беседы с лидером, политическим или государственным деятелем - требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских отношений в команде, когда на основе опроса сотрудников создается матрица предпочтительных контактов между людьми, в которой также участвуют неформальные лидеры в команде. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи. [34]

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, поскольку они направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, являются строго персонифицированными и индивидуальными. Их главная особенность - обращение к внутреннему миру человека, его личности,

интеллекту, образам и поведению, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. [19]

Психологическое планирование - новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Это исходит из необходимости всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части рабочего коллектива.

Психологическое планирование предполагает формулирование целей развития и критериев эффективности, развитие психологических стандартов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполнялось профессиональной психологической службой организации, состоящей из социальных психологов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей исходя из философии организации; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников. [37]

Методы управления персоналом также могут быть классифицированы на основе принадлежности к функциям управления (нормирование, организация, планирование, координация, регулирование, мотивация, стимулы, контроль, анализ, учет). Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы; найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой

адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

Управление персоналом — это ведущая часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными сотрудниками и начальством. Без управления персоналом не будет эффективного функционирования организации, фирм, учреждений, любых видов коммерции и любых форм занятости.

Управление персоналом - многогранный и чрезвычайно сложный процесс, который имеет специфические особенности и шаблоны. Знание их крайне необходимо для менеджеров и специалистов современного производства, сотрудников служб управления персоналом для непрерывного обеспечения роста эффективности и качества работы, повышения производительности труда.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы: определение целей и основных направлений работы с персоналом, постоянное совершенствование системы работы с персоналом на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организацию работы по выполнению принятых решений, координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий. [21]

Методы управления персоналом подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование работы с персоналом, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов,

определение основной и дополнительной потребности в персонале и источников ее обеспечения. [35]

Организационно-распорядительные методы представляют собой различные способы воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положении о порядке оценки и высвобождения работников и т.д.).

Социально-психологические методы управления персоналом представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем подразделяются на социальные и психологические. Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые — на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки персонала и др.) [40]

1.5 Оценка персонала как функция системы управления персоналом в организации

К главному вопросу оценки персонала -относится определение ее показателей, позволяющий выявить соответствии сотрудников предъявляемым условиям. Все показатели можно разделить на три группы, которые мы рассмотрим поподробнее, профессиональное поведение работника, результативность труда, личностные качества.

Под результативностью труда принято понимать желание или способности выполнять какие-либо общие функции управления как по отношению к себе, так и по отношению к другим объектам на которых мы воздействуем: учет и контроль работы, планирование трудовой деятельности, регулирование и организация процесса. [9]

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: коллективизм и сотрудничество в трудовой деятельности, готовность к принятию дополнительной нагрузки а так же ответственности, самостоятельность в решение различных задач.

К личностным качествам относятся индивидуальные способности сотрудника, которые отличают его от своих коллег: коммуникативный, творческий, образовательный, квалификационный, нравственный и психофизиологический потенциал.

К одному из традиционных способов оценки персонала относится аттестация сотрудников, которая представляет собой оценку качественного выполнения работниками своих должностных обязанностей. В советское время не одна организация не обходилась без аттестации работников.

Регулярная аттестация сотрудников имеет свои плюсы: помогает выявить и оценить знания сотрудника, его умения, развить сильные стороны сотрудника, а также определить его слабые стороны, и вместе работать над их устранением: выявить проблемы в дисциплине, определить потребности в обучение, а также потенциальные жалобы. [41]

Оценка сотрудника проводится периодически (а так же ежедневно), и в процессе проведения аттестации сотрудников по критерию результативности труда возникает важность правильного решения не только практических вопросов «Кого?, как?, оценивать» ,но и более сложных проблем: как произвести измерение затрат и результатов трудовой деятельности, какие показатели выбрать в качестве базовых, каким образом отразить групповые и индивидуальные результаты.

Оцениваются результативность как продуктивность и эффективность труда. По этой причине целесообразно рассмотреть эти показатели и методы их определения, а также научиться правильно измерять личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда.

В последние годы в зарубежном менеджменте используют самооценку работников. В этом случае коллективная оценка сотруднику

рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков и т.д. Применяется и всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Субъект оценки - оценивающие. Работники в организации могут оценивать: комиссия, коллеги, подчиненные, руководитель, независимые внешние эксперты, а также возможна самооценка.

Объект оценки - работники предприятия. Периодической оценке должны подвергаться все работники организации независимо от того, какую должность они занимают.

Одним из важнейших вопросов при оценке персонала является определение метода оценки. Выбранный метод оценки должен обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных значений измеряемого показателя.

Системы оценки и аттестации выступают как логическое дополнение к другим направлениям работы с персоналом. Одно из назначений оценки – усилить внимание менеджеров к работе с подчиненными, развить у них навыки управления.

Оценка персонала организации должна иметь четко сформулированные, реальные цели, исходить из временных и финансовых ресурсов, приниматься всеми сотрудниками. [19]

Аттестация и комплексная оценка персонала являются неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог её конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления – важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации и оценки персонала – первый показатель уровня и качества кадровой работы в компании. Аттестация и оценка персонала - это

управленческая технология, направленная на достижение целей компании и на реализацию её стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления. Необходимо определить с помощью каких критериев и показателей крайне важно оценивать эффективность управления.

Таким образом, оценка персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия его качественных характеристик (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

При оценке персонала рекомендуется определить вклад отдельного сотрудника в конечный или промежуточный результат всего подразделения. При оценке качества работы персонала следует установить степень соответствия сотрудников этой должности. [62]

В зависимости от степени участия в производственно-хозяйственной деятельности трудовые ресурсы предприятий НГК подразделяются на:

- промышленно-производственный персонал (ППП) – рабочие основных и вспомогательных цехов, научно-исследовательских лабораторий, т.е. все те, кто непосредственно связан с основной производственно-хозяйственной деятельностью предприятия;
- непромышленный (непроизводственный) персонал (НПП) - работники жилищно-коммунальных хозяйств, учебных центров, культурно-бытовых и медицинских учреждений и др.

Состояние и движение персонала на предприятии характеризуется следующими коэффициентами:

1) Коэффициент выбытия кадров K_{BK} :

$$K_{BK} = \frac{Ч_{выб.}}{Ч_{ср}}, \quad (1.1)$$

где $Ч_{выб.}$ – численность выбывших за период работников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность работников за период.

2) Коэффициент приема кадров $K_{ПК}$:

$$K_{ПК} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{сн}}, \quad (1.2)$$

где $Ч_{пр}$ – численность принятых за период работников.

3) Коэффициент оборота кадров $K_{ОбК}$:

$$K_{ОбК} = \frac{Ч_{выб} + Ч_{пр}}{Ч_{сн}}. \quad (1.3)$$

4) Коэффициент текучести кадров $K_{ТК}$:

$$K_{ТК} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{сн}}, \quad (1.4)$$

где $Ч_{ув}$ – численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины.

Производительность труда или эффективность затрат труда в материальном производстве, определяется количеством продукции, производимой в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу продукции.

Уровень производительности характеризуется двумя показателями:

- выработкой продукции;
- трудоемкостью изготовления продукции.

Основным показателем, применяемым для измерения производительности труда, является выработка продукции на одного работника в единицу рабочего времени.

Трудоемкость продукции представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции.

Производительность труда на предприятиях НГК оценивается в натуральных, стоимостных и трудовых показателях.

Натуральный показатель производительности труда используется на предприятиях, выпускающих однородную продукцию. [45]

Производительность труда в строительстве скважин может определяться следующим образом:

$$ПТ_n = \frac{H}{Ч_{ср.сн.}}, \quad (1.5)$$

где H – объем проходки за период, м;

$Ч_{ср.сн.}$ – среднесписочное число работников буровой организации за период.

Разделив числитель и знаменатель этой формулы на станко-месяцы полного цикла строительства скважин ($T_{ц}$), получим следующее выражение для определения производительности труда

$$ПТ = \frac{H / T_{ц}}{Ч_{ср.сн.} / T_{ц}} = \frac{V_{ц}}{Ч_{уд}}, \quad (1.6)$$

где $V_{ц}$ – цикловая скорость строительства, м/ст-мес;

$Ч_{уд}$ – удельная численность работников, чел./ст-мес.

Кроме этого показателя, производительность труда может вычисляться в расчете на буровую бригаду.

Определение производительности труда и ее сопоставление в строительстве скважин по приведенной формуле возможно лишь в том случае, если геолого-технические условия строительства остаются неизменными.

Производительность труда по нефтегазодобывающему предприятию определяется по формуле:

$$ПТ_n = \frac{Q_n}{Ч_{ср.сп.}}, \quad (1.7)$$

где Q_n – суммарная добыча нефти, газа, конденсата за период, т (условно 1 000 м³ газа равна 1 т);

$Ч_{ср.сп.}$ – среднесписочное число работников добывающего предприятия за период.

Производительность труда на магистральном транспорте нефти и газа определяется:

$$П_n = \frac{Q_{тр}}{Ч_{ср.сп.}} \text{ или } П_n = \frac{Q_{тр} \times L}{Ч_{ср.сп.}}, \quad (1.8)$$

где $Q_{тр}$ – количество транспортируемой нефти или газа за период, т нефти или тыс. м³ газа;

L – протяженность участка нефте- или газопровода, км;

$Q \times L$ – транспортная работа (грузооборот) тн-км, 1000 м³-км;

$Ч_{ср.сп.}$ – среднесписочное число работников транспортного предприятия за период.

Стоимостной показатель производительности труда используется более широко, чем натуральный, особенно в тех отраслях, где производится несколько видов продукции (нефтегазоперерабатывающая и нефтехимическая). При сопоставлении производительности труда за один период времени по различным предприятиям или за разные периоды времени по одному предприятию необходимо выдерживать условие неизменности цен на сырье, материалы, топливо и т.д.

Производительности труда в строительстве скважин в стоимостном выражении определяется следующим образом:

$$ПТ_c = \frac{C_{см}}{Ч_{ср.сп.}}, \quad (1.9)$$

где $C_{см}$ – сметная стоимость выполненного объема работ за период, руб.

Производительность труда по нефтегазодобывающему предприятию в стоимостном выражении представляет собой отношение стоимости продукции к среднесписочной численности работающих:

$$ПТ_c = \frac{Q_c}{Ч_{ср.сп.}}, \quad (1.10)$$

где Q_c – валовая (товарная, чистая) продукция за период, руб.

Производительность труда на предприятиях транспорта и хранения нефти и газа в стоимостном выражении определяется следующим образом:

$$\dot{I}_{\tilde{n}} = \frac{B_{\delta}}{\times_{\tilde{n}\delta.\tilde{n}\dot{i}}},$$

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В АО «ТРАНСНЕФТЬ»

2.1 Общая характеристика и основные направления деятельности

АО "Транснефть"

Акционерное общество «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть» учреждено в соответствии с указом Президента Российской Федерации N 1403 от 17 ноября 1992 года и постановлением Правительства Российской Федерации от 14 августа 1993 года № 810 и является правопреемником Главного производственного управления по транспортировке и поставкам нефти (Главтранснефть) Миннефтепрома СССР. Учредитель компании - Правительство Российской Федерации. Зарегистрировано Московской регистрационной палатой 26 августа 1993 года, свидетельство № 026.800. Имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации.

Размер уставного капитала, тыс.руб.: 7 101,722. Общее количество акций: 7 101 722 шт.

В структуру системы АК «Транснефть» входят 12 дочерних обществ, основным видом деятельности которых является транспортировка нефти по магистральным нефтепроводам и 1 общество – ОАО «АК «Транснефтепродукт», основным видом деятельности которого является организация транспортировки нефтепродуктов по магистральным нефтепродуктопроводам. Кроме того, в структуру системы АК «Транснефть» входят 12 сервисных организаций, основными видами деятельности которых являются: погрузочно–разгрузочная деятельность в морских портах; обеспечение технологической связью; ремонт подводных переходов, диагностика магистральных нефтепроводов; метрологическое обеспечение транспорта нефти; проектно-изыскательские работы; осуществление функций заказчика-застройщика; оказание услуг по ведению бухгалтерского, налогового

и управленческого учета; оказание страховых услуг; негосударственное пенсионное обеспечение; издание профессионального журнала «Трубопроводный транспорт нефти». В состав системы АК «Транснефть» входит 1 зависимое общество - ООО «Трубопроводный Консорциум «Бургас-Александрополис», основным видом деятельности которого является проектирование, строительство, эксплуатация нефтепровода «Бургас-Александрополис».

Основными направлениями деятельности Компании являются:

- организация и осуществление транспортировки по системе магистральных трубопроводов нефти, газа и продуктов их переработки;
- эксплуатация магистрального трубопроводного транспорта;
- координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов, перевалочных нефтебаз, железнодорожных эстакад и других объектов системы магистральных нефтепроводов. [22]

Целями создания Компании являются:

- реализация технических и социально-экономических интересов акционеров при безусловном обеспечении интересов Российской Федерации в области осуществления транспортировки по магистральным трубопроводам нефти, газа и продуктов их переработки;

- извлечение прибыли.

Задачами Компании являются:

- координация и управление процессом транспортировки нефти, газа и продуктов их переработки потребителям, включая транспортировку за пределы таможенной территории Российской Федерации;
- координация деятельности по комплексному развитию сети магистральных трубопроводов, перевалочных нефтебаз, железнодорожных эстакад и других объектов системы магистральных нефтепроводов;
- обеспечение соблюдения требований промышленной и экологической безопасности в целях надежной работы системы магистральных нефтепроводов;

- осуществление прав акционера в дочерних и зависимых акционерных обществах системы магистральных нефтепроводов;

- координация деятельности в решении задач научно-технического прогресса в трубопроводном транспорте нефти, внедрение передовых технологий, новых видов техники и материалов;

- взаимодействие по вопросам транспортировки нефти с трубопроводными предприятиями различных отраслей Российской Федерации, а также других государств, в том числе в соответствии с межправительственными соглашениями;

- развитие внешнеэкономических связей Компании и ее дочерних акционерных обществ системы магистральных нефтепроводов;

- осуществление инвестиционной деятельности для развития производственной базы, расширения, реконструкции и технического перевооружения дочерних акционерных обществ системы магистральных нефтепроводов;

- руководство системой предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций на нефтепроводном транспорте;

- организация охраны труда на предприятиях системы магистральных нефтепроводов;

- обеспечение сохранности имущества Компании, объектов жизнеобеспечения системы магистральных нефтепроводов, защита экономических интересов Компании;

- организация работ по целевой подготовке и переподготовке кадров Компании и ее дочерних акционерных обществ системы магистральных нефтепроводов;

- мобилизация финансово-материальных ресурсов системы магистральных нефтепроводов на удовлетворение ее потребностей, в том числе путем создания централизованных фондов для общесистемных нужд. [61]

В структуру системы АК «Транснефть» входят 12 дочерних обществ, основным видом деятельности которых является транспортировка нефти и

эксплуатация магистральных нефтепроводов. Сервисные организации обеспечивают магистральные нефтепроводы технологической связью, осуществляют ремонт подводных переходов, диагностику магистральных нефтепроводов, метрологическое обеспечение транспорта нефти, проектно-изыскательские работы. Компания и ее дочерние общества располагают крупнейшей в мире системой нефтепроводов, составляющей около 47 455 км.

К основным дочерним предприятиями АО «Транснефть» относятся :

- АО «Транснефть Сибирь»;
- АО «Черномортранснефть»;
- АО «Транснефть-Дружба»;
- АО «Транснефть-Приволга»;
- АО «Транснефть-Западная Сибирь»;
- АО «Транснефть-Верхняя Волга»;
- АО «Транснефть –Центральная Сибирь»;
- АО «Транснефть-Урал»

2.2 Принципы приема на работу и отбор персонала в АО «Транснефть»

Работа руководящего состава и кадровых служб любого предприятия непременно связана с необходимостью отбора и поиска кадров. Отбор кадров относится к центральной функции управления в организации.

Любое предприятие всегда испытывает потребность в хорошем персонале. Надобность привлечения сотрудников предполагает: выработку стратегии привлечения персонала, выбор варианты привлечения, установления конкретных перечней требований к работникам, перспективы карьерного роста и способы мотивации, установление уровня оплаты, реализация практических действий по привлечению персонала.

В процессе создания и набора сотрудников для занятия свободных должностей предприятия удовлетворяет свою необходимость в кадрах.

Наем на работу- это действия, направленные на привлечение соискателя, имеющий качества, необходимые для достижения целей, поставленные компанией. С мобилизации на работу сотрудников начинается управление персоналом. [43]

Отдел кадров АО Транснефть и отделы кадров ДАО «МН» занимаются осуществлением кадровой политики организации.

Основные функции отдела кадров АО «Транснефть»:

Управление персоналом организации в соотношении с кадровой политикой предприятия, а также формирование на ее основе условий к подготовке персонала для передачи методическому центру.

Установление направления развития и долговременного планирования функционирования системы подготовки кадров.

- создание планов подготовки, содействие и повышение квалификации сотрудников;

- взаимодействие с координационно-методическим центром в подготовке технических заданий организации нормативной базы системы, а также, в вопросах материально- технического обеспечения и перспективного планирования, формирование системы подготовки кадров для организации и ее дальнейшее совершенствование;

- перспективное планирование и организация работы по созданию и подготовке совместно с ДАО «МН» и координационным центром кадрового рабочего резерва из числа действующего персонала (для оперативного замещения квалифицированными рабочими оголившихся по объективным причинам важных кадровых позиций в отдаленных подразделениях МН).

Основные функции отделов кадров ДАО «МН»

- создание планов подготовки, содействие квалификации и повышение квалификации сотрудников ДАО «МН»

-анализ уровня подготовки сотрудников в тренировочных центрах АО «Транснефть», и в сторонних учебных заведениях. Передача решений в отдел кадров АО «Транснефть»

Отдел кадров организации занимается осуществлением задач и целей кадрового планирования предприятия, т. е отвечает на следующие вопросы:

- Сколько сотрудников, какой квалификации, где и когда они будут необходимы?

- Каким образом можно сократить, а так же привлечь новых работников без нанесения социального ущерба компании?

- Каким образом лучше использовать сотрудников(персонал) с его способностями?

- Каким образом создать качественное развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержание их знаний в соотношении с запросами организации?

- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия компании?

С целью осуществления быстрого плана работы с сотрудниками, отдел кадров собирает следующую информацию:

- сведения о постоянном составе кадров (ФИО, возраст, место жительства, время поступления на службу и др);

- данные о структуре сотрудников (национальная структура, половозрастная, квалификация сотрудника, удельный вес рабочих, удельный вес инвалидов, рабочих) ;

- текучесть состава;

- потери времени в результате болезни или простоев;

- данные о продолжительности рабочего дня (продолжительность отпусков, частично или полностью занятые, работающие в одну, несколько или же ночную смену);

- Заработная плата служащих и рабочих(надбавки, оплата тарифа а также сверх тарифа, дополнительная заработная плата)-данные об услугах

социального характера, предоставляемые правовыми организациями и государством (расходы на какие либо социальные нужды, выделяемые в согласии с законами, добровольно или тарифными договорами); [51]

Что касается требований к работникам отдела кадров, то они представлены в их должностных инструкциях, раскрывают главные задачи каждого менеджера. Например в обязанности начальника отдела кадров ДАО(филиала) входит:

- составление списков сотрудников, организация обучения сотрудников, разработка графиков, повышения квалификации сотрудников по вопросам работы ОТ, промышленной безопасности и в профессиональной сфере работников;

- организация проведения периодических обследований сотрудников, а так же обязательных (при приеме на работу);

- включение в годовой план и устройства бюджета на повышение квалификации и обучения персонала;

- обеспечение правильности приема работника а так же его перевода на другую работу, в соответствии с требованиями безопасности установленные порядком; [27]

Прием на работу потенциального работника, а также перевод его с одной профессии(должности) на другую, а также совмещение профессий специалистов и рабочих происходит при наличии у работника документа о профессиональном образовании, которое подтверждает право на выполнение его работы.

Организация заключает договор через учебные заведения высшего профессионального образования или заведения среднего специального образования, обучающие по специальности рабочих и инженерно-технический персонал, с целью дальнейшего устройства на предприятии после получения диплома или квалификационного удостоверения по его должности.

Так же организуются различные производственные практики в структурных подразделениях и филиалах для студентов, которым будет предложено выбрать это место работы после окончания учебного заведения.

За это время у представителей, начальников отдела подразделения складывается мнение о данном студенте (потенциальном сотруднике), и это мнение конечно же учитывается ОК при приеме на работу сотрудника.

Так же в качестве стимулирования студентов, которые отлично прошли практику на предприятии и может присваиваться статус стипендиата. Организация стремится привлекать на работу сотрудников с необходимыми навыками путем приема резюме, конечно же собеседования, а так же анализа производительности(эффективности) данного кандидата в трудовом процессе данной компании. [55]

2.3 Основные подходы оценки подготовки персонала в АО "Транснефть"

Каждый год, около 18% процентов от численности сотрудников организации «Транснефти» проходят профессиональную подготовку. Большая половина из 60- тысячного коллектива «Транснефти» – это специалиста имеющие высшее и специальное образование.

В системе организации имеются несколько учебных центров, так же на договорной основе в нефтегазовых университетах, а также в других вузах ведется целенаправленная подготовка будущих молодых специалистов. Но тем не менее, каждый год организации не хватает специалистов, вызвано тем что присутствует текучесть кадров.

Если в компании высокий уровень текучести кадров, это указывает на серьезные недостатки в управление персоналом компании.

Обычная текучесть кадров(4-6% от численности всего персонала), всегда как правило оказывает позитивное обновление всего коллектива. Одна часть увольняется по различным причинам, какая-то часть уходит на пенсию, их места занимают новые работники- это все происходит непрерывно и не

требует каких-либо мер со стороны начальства. Если данный процесс превышает текучесть 4-6%, то компания начинает испытывать издержки. Эти издержки складываются из следующего:

- потери рабочего времени, интервал между увольнением работника и принятием нового сотрудника;

- потерь, вызванных процедурами увольнения, - затраты времени работника кадровой службы, который подготавливает все документы на увольнение сотрудника;

- потерь на какие-либо судебные издержки, вызванные незаконным увольнением сотрудника;

- потерь, связанных с наймом сотрудника на свободное место- прямые затраты в виде оплаты кадровых агентств;

- затраты на адаптацию нового работника компании;

- снижение отдачи в рабочем плане от сотрудника, решившего уволиться;

- затраты на формирование постоянной команды, развитие корпоративной ценности;

К основным причинам, по которым увольняются сотрудники с организации можно отнести:

- плохие условия труда;

- недовольство работника своим положением;

- плохие отношения с коллективом и начальством;

- невозможность карьерного роста;

- ожидания работника от своей работы, не совпадают с действительностью.

Многие из факторов, которые я перечислила можно легко исключить организационными методами, а именно улучшая условия труда и совершенствуя систему мотивации сотрудников.

К причинам ухода сотрудников можно отнести:

- неудобное расположение работы;

- неудобный график работы (иногда, по 12 часов семь раз в неделю, это в основном для руководства и начальников);
- снижение перспектив карьерного роста;
- конфликты с начальством;
- отсутствие материального стимулирования сотрудника.

Выход в этой ситуации может быть найден в развитии расстановки кадров- процессе деления между людьми различных задач и организационных ролей.

В идеале же при расстановке кадров необходимо учитывать три фактора переменных:

- развитие (освоение новых обязанностей, и давать возможность другим работникам развить свои навыки);
- производительность (назначение более квалифицированного для работы сотрудника);
- индивидуальное удовлетворение самих сотрудников;

Анализ человеческий ресурсов(предложенная Эриком Флэмхольцем, а начале 60-х годов) мог бы определить значение этих факторов- и привести их к общему значению- это денежная форма. [56]

Вопрос удержания сотрудников в компании связан с положением увеличения и сохранения ее человеческого капитала. Уход из компании ценных сотрудников снижает человеческие активы предприятия. В случае с уходом сотрудника с работы, с ним вместе уходят и сделанные вложения в него, это такие вложения как расходы на поиски, привлечение, а также обучение. Система оценки уровня человеческого капитала, созданная с помощью АЧР, могла бы помочь сделать продуктивным управление человеческими ресурсами компании. Проблема сохранения человеческого капитала связана с повышением профессиональной квалификации работников, а не только с потерями вложений в результате текучести кадров. На практике же уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают на прямую от уровня текучести кадров. Но этот показатель имеет существенные недостатки:

-текучесть показывает случившиеся события, на которые начальство уже не может повлиять. Поэтому она не используется для ранней диагностики проблемы в компании;

-уровень текучести не показывает экономический эффект от потери ценных сотрудников, который должен быть в денежной форме. АЧР может делать раннюю диагностику проблем, связанную с текучестью кадров, рассматривая определенные индикаторы состояния работников в компании, это делается для того чтобы менеджеры имели возможность оценить и принять решение, прежде чем работники начнут покидать компанию;

В заключении можно сказать, что в процессе обеспечения компании соответствующими ее профилю человеческими ресурсами является отбор потенциальных работников, он представляет собой выбор из всей подобранной группы работников для дальнейшего найма. Если говорить о политике найма, то в разных компаниях она различна и зависит от принятой системы ценностей этой организации. При приеме на работу нового кандидата, важную роль играет беседа с работником на должность в кампании. [59]

Если рассматривать тестирование в качестве метода, который относится к отбору сотрудников, то можно сказать он становится более популярным. Этот интерес понятен, так как постоянно возрастает значение качественного отбора, и все дороже обходятся ошибки.

В современном мире противоборство внешнего и внутреннего подбора сотрудников привело к развитию особой политики в управлении кадрами.

Большое количество организаций предпочитают нанимать работников со стороны, при этом используют формы переподготовки потенциальных сотрудников (семинары, тренинги. Поэтому, внешний найм преобладает, в основном в сфере работников основных категорий.

Вышестоящие управленческие должности чаще всего занимают самые лучшие работники компании, которые прошли переподготовку. Так же опрос показал, что организации, довольно консервативны в выборе средств поиска работников.

Большинство предприятий нацелены на поиск сотрудников через газету, либо опираются на «личные» связи. Среди методов отбора на первое место ставят личную беседу с респондентом. Так же вспомогательным фактором служит анализ резюме работника, а так же его анкетирование

Рассмотрим основные модели подходы профессиональных компетенций сотрудников-экономистов на примере АО «Транснефть» сначала требуется определить цели, под которые будет формироваться данная модель. В качестве таких целей могут быть:

- создание набора инструментов для объективного отбора квалифицированных специалистов. В этом случае оценка уровня компетенций позволит повысить качество отбора кандидатов на должность экономиста;

- разработка системы мотивации сотрудников и определение размера вознаграждения, что позволяет избавиться от субъективизма в установлении стимулирующих надбавок и повысить их легитимность;

- выявление фактического уровня компетентности сотрудников-экономистов и определение возможных направлений группового или индивидуального повышения квалификации для достижения желаемых компетенций.

При определении компетенций важно использовать системный подход, при этом излишняя детализация усложнит обработку результатов, и модель перестанет быть эффективной. Поэтому при разработке нужно выделить наиболее важные компетенции, где детализация вполне оправдана.

Каждой из представленных компетенций присваивается значение веса в пределах заранее установленной шкалы. Для установления уровня значимости рекомендуется использовать метод коллективных или экспертных оценок. Ключевые компетенции являются высокосignимыми, поэтому имеют наибольший вес. Расчет итогового значения проводится сначала по отдельным группам компетенций, а затем по всей модели.

Построить идеальную модель, подходящую для любого предприятия, невозможно. Так как каждый руководитель предъявляет свои требования к привлекаемым сотрудникам.

Для разработки модели разделим профессиональные компетенции сотрудников-экономистов на следующие группы:

1 Группа. Корпоративные компетенции, которые учитывают личностные качества работника, его умение работать в коллективе.

Данная группа компетенций является общей для большинства профессиональных компетенций вне зависимости от сферы деятельности. В числе наиболее существенных компетенций этой группы:

-ответственность за результаты своей профессиональной деятельности – 25%;

-личностная и профессиональная эффективность – 25%;

-стремление к самообразованию и преумножению знаний и их трансляции в коллективе – 25%;

-командная работа, слаженное взаимодействие с коллективом – 25%.

В данной группе каждая из компетенций одинаково важна, поэтому присвоим каждой из них по 25%. Т.е. в целом по группе максимально можно будет набрать 100%. Некоторые руководители-практики придают меньшее значение личным качествам сотрудника по сравнению с его профессионализмом, поэтому вес показателей данной группы в индивидуальной модели может меняться.

2 Группа. Профессиональные компетенции, которые определяют содержание знаний, навыков, умений, опыта.

К выбору компетенций данной группы каждая компания должна подходить исходя из специфики своей деятельности. К числу наиболее часто определяемых компетенций относятся следующие знания:

- знание законодательных и нормативных правовых актов, методических материалов по планированию, учету и анализу деятельности предприятия- 5%;

- знание методов работы с планово-учетной документацией - 5%;
- владение методологией разработки планирования и бюджетирования – 15%;
- знание методологии анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия – 5%;
- умение осуществлять расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции – 10%;
- владение базовыми методами маркетингового анализа – 5%;
- умение составлять бизнес-планы как для внутреннего пользования, так и для внешних пользователей – 5%;
- умение применять MS Excel, для осуществления технико-экономических расчетов и анализа финансово-хозяйственной деятельности - 15%;
- знание 1С - 10%;
- знание основ бухгалтерского учета – 10%;
- знание методов и приемов оперативного и статистического учета – 10%;
- знание внутреннего документооборота (действующие на предприятии регламенты и положения, определяющие механизмы взаимодействия структурных подразделений с экономической службой) - 5%.

Каждой из указанных компетенций также присваивается значение ее веса в пределах установленной шкалы (например, от 0 до 15 процентов в зависимости от важности конкретной компетенции, при этом сумма максимальных значений всех компетенций будет равна 100%).

Профессиональные компетенции предлагается оценивать по уровню владения на:

- поверхностный, в котором сотрудник-экономист имеет общие представления о предмете;

- средний, в котором сотрудник-экономист обладает знаниями, достаточными для выполнения функциональных обязанностей;

- глубокий, при котором сотрудник-экономист имеет уровень квалификации эксперта.

3 Группа. Личностно-деловые качества и менеджерские компетенции, которые оценивают аналитические способности, умение принимать решения, гибкость мышления и пр.

Система показателей этой группы может быть разнообразна в зависимости от требуемых от специалиста-экономиста компетенций. В практике обычно выделяют:

- навыки в решении задач, оценивающие:

- уровень мышления достаточный для решения поставленных практических задач, способность делать выводы и грамотно излагать свои мысли;

- широта мышления, выражающаяся в использовании анализа, обобщения, возможностях делать рекомендации;

- гибкость мышления, способность адаптировать знания и опыт к решению практических задач

- менеджерские качества, определяющие:

1. лидерские качества, уровень воздействия на людей и процессы;

2. самостоятельность принятия решений, инициативность;

3. индивидуальное планирование распределения трудовых затрат;

4. активные коммуникации, связанные с подачей запросов, определением потребностей;

и прочие компетенции, определяемые занимаемой должностью.

Такая систематизация и оценка профессиональных компетенций работника-экономиста не является исчерпывающей и во многом будет определяться описанными в начале статьи целями, которые ставятся при разработке модели. Поэтому руководитель экономической службы может,

опираясь на данные в настоящей статье рекомендации, разработать модель, удовлетворяющую запросам конкретного предприятия.

Социальная ответственность

Под корпоративной социальной ответственностью понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связаны со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей. В рамках КСО чаще всего инвестируются средства в развитие инфраструктуры (медицина, учреждения школьного и дошкольного образования, культуры, спортивные объекты и пр.), а также в проведение культурных мероприятий и поддержку малоимущих и других групп населения, нуждающихся в помощи (например, ветеранов). В более широком смысле КСО также может включать финансирование спортивных состязаний (в том числе по профессиональному спорту), конкурсов в сфере музыки, искусства и т. д. Однако последняя группа инвестиций нацелена не на развитие местных сообществ, а на улучшение имиджа компании на более высоком, национальном или международном уровне. Поэтому включение данных статей расходов в КСО является не вполне обоснованным.

В России нефтегазовые компании довольно активно осуществляют социально ориентированную политику. Компании отрасли тратят от 1 до 4% годовой чистой прибыли на социальные инвестиции, что примерно соответствует уровню крупнейших зарубежных нефтегазовых компаний. Примерно с середины 2000-х годов компании отрасли регулярно выпускают отчеты по устойчивому развитию, части которых посвящены деятельности по реализации социальных проектов. Такие отчеты есть практически у всех российских ВИНК, за исключением «Газпрома» (выпускал только в 2010 году) и «Сургутнефтегаза». Следует отметить, что отсутствие такого отчета не говорит о низком уровне КСО. Так, «Газпром» в России является лидером по масштабу социально ориентированных проектов, что объясняется характером бизнеса и наличием дочерних компаний практически во всех регионах страны. Помимо «Газпрома» наибольшее присутствие в регионах отмечается у

«Роснефти» и «Лукойла», которые реализуют 88 социальных проектов как в регионах добычи (ХМАО, НАО, Красноярский край), так и в регионах переработки сырья и реализации продуктов. У «Сургутнефтегаза» акцент в сфере социальных инвестиций делается на регионы нефтегазодобычи, которые сосредоточены в Западной Сибири, а у «НОВАТЭКа» социальные проекты сосредоточены в ЯНАО. Сравнительно небольшие компании «Татнефть» и «Башнефть» финансируют социальные проекты в регионах своей основной деятельности - в Татарстане и Башкортостане, что можно также объяснить наличием договоренностей между компаниями и региональными властями.

4.1 Анализ эффективности программ ксо. Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры АО «Транснефть»:

Для устойчивого, успешного развития любой компании важно точно выстроить систему взаимодействия со своими ключевыми группами стейкхолдеров. Ниже приведены основные группы заинтересованных лиц на примере ОАО «Транснефть»:

Таблица 8 - Стейкхолдеры АО «Транснефть»:

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. собственники	1. Местные предприятия
2. инвесторы	2. Экологические организации
3. потребители	3. Местное население
4. поставщики	4. Государственные органы
5. партнеры	5. Образовательные учреждения
6. акционеры	

Как мы видим, процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется на всех уровнях управления, используется широкий арсенал 95 механизмов и форм сотрудничества, соответствующий характеру вопросов и масштабу решаемых задач, находящихся в сфере обоюдных интересов. Для АО

«Транснефть», а также и для других нефтегазовых компаний одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство.

С органами государственной власти компания «Транснефть» имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных и федеральных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества. Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмом взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность.

Кроме этого компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, встречи с инвесторами, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Компания «Транснефть» отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи всех предприятий Группы «Транснефть». Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи. Важной группой являются покупатели, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные 96 акции, через горячая линию, а также осуществляет прием обращений уполномоченным сотрудником. Не менее важной группе стейкхолдеров относятся - деловые партнеры и участники рынка, с ними АО «Транснефть»

действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

Структура программ КСО АО «Транснефть». В таблице приведем структуру программ КСО.

Таблица 9-Структура программ АО «Транснефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Создание оптимальных условий труда и отдыха	Социально - ответственное поведение	Руководство и сотрудники компании	Постоянно	Обеспечение необходимыми условиями, для ведения комфортного и безопасного производства работ
Программа обеспечения жильем	Социальные инвестиции	Сотрудники компании	Постоянно	Возмещение и компенсация потраченных средств на аренду жилого помещения, Предоставление беспроцентных ссуд в пределах средств, определенных бюджетом Общества.
Достойная заработная плата	Социально - ответственное поведение	Руководство, сотрудники компании	Ежемесячно	Обеспечение благоприятных условий необходимых для работников компании, мотивирование работников, направленное на повышение и улучшение результатов.
Добровольное медицинское страхование	Социальные инвестиции	Руководство, сотрудники компании	Постоянно	Обеспечение комплексного медицинского обслуживания, с привлечением высокоспециализированных специалистов для поддержания здоровья и лечения сотрудников.
Проведение корпоративных праздников (Новый год, День работника нефтяной и газовой промышленности)	Социальные инвестиции	Руководство и сотрудники компании	Ежегодно	Обеспечение отдыха в неформальной обстановке, сплочение коллектива, поддержание позитивного настроения сотрудников

Продолжение таблицы 9

<p>Предоставление социального пакета (Профсоюзные подарки детям на новый год, премии работникам, предоставление беспроцентных ссуд, оплата необходимых медицинских услуг, оплата командировочных затрат, оказание материальной помощи, оказание помощи пенсионерам, материальная помощь в случаи рождения ребенка, свадьбы, компенсация за билеты в кино, театры, компенсация стоимости содержания детей)</p>	<p>Социальные инвестиции</p>	<p>Сотрудники предприятия</p>	<p>Ежемесячно</p>	<p>Обеспечение дополнительного материального и нематериального стимулирование сотрудников для улучшения уровня их жизни</p>
<p>Организация санаторно-курортного отдыха для работников и членов их семьи</p>	<p>Социальные инвестиции</p>	<p>Руководство, сотрудники компании, медицинские учреждения</p>	<p>Постоянно</p>	<p>Создание благоприятных условий направленных улучшение здоровья сотрудников и их семей</p>
<p>Конкурсы «Лучший по профессии»</p>	<p>Социально-ответственное поведение; Денежные гранты</p>	<p>Руководство и сотрудники компании</p>	<p>Ежегодно</p>	<p>Обеспечение личного и профессионального роста сотрудников компании, Дополнительное финансовое стимулирование работников</p>
<p>Развитие спорта, мотивирование сотрудников вести ЗОЖ.</p>	<p>Социальные инвестиции</p>	<p>Сотрудники компании</p>	<p>3 раза в год</p>	<p>Проведение ежегодных соревнований, зимних и летних мероприятий, приуроченных к декадам здоровья, приобщение к спорту семей работников</p>

Продолжение таблицы 9

Повышение квалификации и обучение сотрудников	Социально-ответственное поведение	Руководство и сотрудники компании	1 раз в 3 года	Обеспечение работников дополнительным образованием, повышение их квалификации и профессиональных навыков, формирование высококвалифицированных кадров
Программа негосударственного корпоративного пенсионного обеспечения совместно с НПФ «Транснефть».	Социальные инвестиции	Ветераны и Пенсионеры	Постоянно	Обеспечение дополнительных выплат к выплатам, предусмотренных законодательством, оказание помощь работнику по достижению пенсионного возраста
Поддержка детских домов и детских образовательных учреждений	Благотворительные пожертвования	Учреждения (детские дома, школы-интернаты)	Ежегодно	Адресная помощь детским домам, нуждающимся после стихийных бедствий, помощь ветеранам ВОВ
Программа спонсорства	Социальные инвестиции	Бизнес-партнеры, студенты вузов, средства массовой информации	Ежегодно	Оказание материальной помощи, реклама в средствах массовой информации; предоставление рабочих мест студентам, финансирование программы обучение студентов вузов.
Проведения мероприятий, направленных на сохранение природы окружающей среды	Социальноответственное поведение; Социальные инвестиции	Местное население, органы местной власти; экологически е организации	Ежегодно	Обеспечение полного соблюдения правил Экологической политики компании и рационального природопользования, забота и поддержание экологии страны

Важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для Компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО АО «Транснефть». Помощь детям АО «Транснефть» считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. АО «Транснефть» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям, которые, в первую очередь, направлены на социальную поддержку населения. Одно из них – центр социальной помощи семье и детям «Огонек», выделяются средства на строительство центра реабилитации для детей.

Особое внимание уделяется детям, оставшимся без попечения родителей и детям-инвалидам. Так же денежные средства ежегодно выделяются на строительство поликлиник, и т.д. Компания уделяет большое внимание реализации благотворительных проектов в сфере здравоохранения. Поддержка культуры является важной составляющей социальной политики АО «Транснефть».

Компания оказывает содействие проведению общественно-значимых мероприятий, реализации ярких творческих проектов и программ в области искусства и духовного просвещения. Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения является содержанием деятельности, которую АО «Транснефть» называет адресной помощью. Фронтовики-нефтяники, ветераны Великой Отечественной войны и трудового фронта пользуются особым вниманием и заботой Компании. Ежегодно в канун Дня Победы они получают денежные пособия и подарки.

4.2. Определение затрат на программы КСО АО «Транснефть»

На реализацию мероприятий были определены расходы, которые представлены ниже в (Табл.10)

Таблица 10 -Затраты на мероприятия корпоративной социальной ответственности АО «Транснефть»

	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации за отчетный период
1	Предоставление социального пакета	млн рублей	22,4
2	Благотворительность и спонсорство	млн рублей	0,58
3	Обучение кадров	млн рублей	18,8
4	Мероприятия, направленные на сохранение и поддержание здоровья сотрудников	млн рублей	1,3
5	Природоохранные мероприятия	млн рублей	10,1
Итого:			53,18

4.3 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

АО «Транснефть» предусматривает основные принципы социальной ответственности, которые учитывают не только производственные показатели, но и прежде всего изменения в экономической системе.

АО «Транснефть» следит за тем, чтобы социальные программы были востребованными, своевременными и удобными для работников любого возраста и не зависит от занимаемой должности.

Главным направлением для компании АО «Транснефть» является поддержание внутренней социальной политики, где направление идет на развитие капитала. - Главным капиталом компании АО «Транснефть» всегда является человек, рабочий человек. И для компании, которая решает очень серьезные государственные задачи этот вопрос стоит в разделе первоочередных. Хорошо подготовленные и высококвалифицированные кадры, могут решить все стоящие перед нами задачи.

В качестве одной из важнейших задач Общество видит обеспечение социального благополучия и достойного уровня жизни для работников и членов их семей. Соответствует такому отношению прежде всего достойная оплата труда .

Социально-кадровая политика Общества направлена на создание работникам всех условий для плодотворного труда. Очень важным фактором является мотивация сотрудников. Ее основа — это разработанные нормативные акты, которые гарантируют людям льготы и компенсации. Естественно, они способствуют удержанию кадров в компании и стимулируют их к более продуктивной деятельности. У нас существует целый ряд положений, посвященных данному аспекту. В частности Положение об условиях оплаты труда и премирования, положение о компенсациях и льготах, положение о медицинском обслуживании как работников компании, так и пенсионеров, положение о поощрениях и наградах, которые тоже являются значимым фактором — ведь кроме материального поощрения, людям нужно и поощрение моральное. В Обществе успешно действует повременно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата выплачивается своевременно и в полном объеме .

В целях сохранения реального уровня заработной платы может производиться её индексация. Размер индексации заработной платы определяется с учетом соотношения среднемесячной заработной платы работников Общества в регионе/субъекте Российской Федерации, в котором Общество осуществляет свою деятельность, и среднемесячной заработной платы в целом по соответствующему региону/ субъекту Российской Федерации (на основании данных Росстата) .

Размер заработной платы дифференцируется в зависимости от сложности труда, что обеспечивает дополнительное стимулирование работников к обретению квалификации или к ее повышению. Осуществляется доплата работникам, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным. Им так же 74

дополнительно к ежегодному основному оплачиваемому отпуску предоставляются 7 календарных дней.

Общество всегда стремимся к тому, чтобы сотрудники компании ощущали себя единым коллективом. Только с единым дружным коллективом можно решать грандиозные производственные задачи. В области корпоративной культуры проводится целый ряд мероприятий. В прошлом году в Обществе было принято два отраслевых регламента, касающихся дресс-кода и морального кодекса сотрудников .

Одна из основных задач всей корпоративной культуры — сближение интересов работников и компании. Каждый работник компании должен понимать, что от успехов предприятия зависит и их судьба. Для укрепления корпоративного духа проводится целый ряд мероприятий. В частности, торжественные празднования Дня работников нефтяной и газовой промышленности, Нового года и др., на которые приглашаются представители дочерних обществ, работники, достигшие высоких результатов в трудовой деятельности, занесенные на Доску почета, награжденные грамотами компании и отраслевого министерства .

Политика компании направлена на достижение финансового благополучия, удовлетворения социальных нужд, получения социальных гарантий для сотрудников и не работающих пенсионеров.

Если рассматривать внешнюю корпоративную социальную ответственность компании АО «Транснефть» она будет включать следующие основные направления:

- оказание благотворительности и спонсорства;
- природоохранные мероприятия;
- взаимодействие с местными органами власти и обществом;
- принятие активного участие в различных кризисных ситуациях;
- обеспечение ответственности за качество товарной нефти.

Главной формой взаимодействия общества с регионом является Соглашение и о сотрудничестве районов Томской области с районами Ямало-75 Ненецкого автономного округа, где осуществляет свою деятельность Общество. В данном соглашении регламентируются производственные и имущественные отношения, отношения в области ресурсоэффективности, социальной и ценовой политики .

Деятельность Общества отвечает стандартам экологической и промышленной безопасности на основе ISO 14001 и OHSAS. Компания так же реализует добровольные инициативы по улучшению экологической обстановки в местах производственной деятельности и проживания работников. АО «Транснефть» является крупнейшим налогоплательщиком Российской Федерации .

Деятельность компании придает большое значение проблеме экономии ресурсов. В целях снижения производственных затрат и себестоимости выпускаемой продукции, повышения конкурентоспособности при постоянно растущих тарифах естественных монополий. Общество предпринимает комплексные усилия по формированию максимальных резервов экономии по всем направлениям деятельности, включая энергосбережение .

Экологическая деятельность АО «Транснефть» осуществляется в соответствии с федеральным законом «Об охране окружающей среды», отвечает всем природоохранным нормам и правилам, учитывает нормы документов международного, федерального и региональных уровней. Программа предусматривает дальнейшее снижение аварийности технологического оборудования и исключение негативного воздействия производства на окружающую среду. В рамках программы обеспечивается выполнение комплекса организационно-технических мероприятий, в том числе, внедрение широкого производственного экологического контроля в зоне деятельности подразделений Общества и обучение работников природоохранных служб .

Работники Общества принимают ежегодное участие в общегородском субботнике, а так же убираются на прилегающих территориях 76 нефтеперекачивающих станций, занимаются высаживанием цветов, деревьев, собирают макулатуру.

Корпоративная социальная политика компании АО «Транснефть» создана для соблюдения трудовых и социальных гарантий работникам. Социальная политика в Обществе направлена на обеспечение стабильности и эффективности работы акционерного общества, на повышение жизненного уровня его работников, а также на обеспечение взаимной ответственности сторон.

Заключение

В заключение можно сказать, что мы рассмотрели теоретические основы оценки результативности труда, а также некоторые виды оценки персонала. С помощью оценки персонала мы можем определить уровень потенциальных возможностей сотрудника, с целью оценки дальнейших перспектив его роста, а также изучения степени его подготовленности к выполнению того или иного вида деятельности, которым он непосредственно занимается.

Результативность труда - это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней.

Поскольку результативность труда работников во многом обуславливает эффективную деятельность организации, то необходимо периодически (например, раз в год) проводить оценку результативности труда работников и разрабатывать мероприятия по ее повышению.

Для оценки устанавливают критерии и показатели результативности труда. В качестве показателями могут приниматься количественные и качественные характеристики труда работников. Одним из критериев оценки результативности труда производственных рабочих является их производительностью труда. Для измерения производительности труда чаще всего используется показатели трудоемкости и выработки.

База исследования магистратской работы является АО «Транснефть»- предприятие по транспортировке нефти и ее дочернее общество АО «Транснефть - Западная Сибирь». Изучили организационную структуру АО «Транснефть». Рассмотрели основные подходы оценки персонала. А также рассчитали производительность труда в динамике за 2015 и 2016 г. Анализ показал, что производительность труда повысилась. Положительная динамика обусловлена увеличением товаротранспортной работы без значительного увеличения среднесписочной численности персонала.

Список используемых источников

1. <http://www.hr-portal.ru> Солтицкая Т. Формирование тренинговой культуры в компаниях // Персонал-Микс. – 2007.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Алюшина Ю.Б., Дмитриевская Н.А., Ефимова Л.А. Научное видение модели специалиста // Научно – методический сборник «Научное обеспечение образования» – М.: Мое. Гос. Ун – т экономики, статистики и информатики, 2000. –С. 27–33.
4. Андреев А.Ф. и др. Организация и управление предприятиями нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие / Под ред. Е.С. Сыромятникова. – М.: Нефть и газ, 1997 – Ч. 1. – 144 с., М.: Нефть и газ, 1999 – Ч. 2. – 139 с.
5. Андреев А.Ф. и др. Основы менеджмента: Учебное пособие / Под общей редакцией С.Г. Лопатиной. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
6. *Байденко В.И.* Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы): Методическое пособие. М., 2005.
7. Безрукова, В.С. Словарь нового педагогического мышления / В.С. Безрукова. – Екатеринбург: Альтернативная педагогика, 1996. — 265 с.
8. Беляев А. Выстраиваем систему компетенций для управленцев высшего звена // Генеральный директор 2009. № 8.
9. Бозаджиев В.Л. Профессиональные компетенции как интегральные качества личности специалиста // Успехи современного естествознания. 2007. №5.
10. *Бурькин К.Н.* Реферативный обзор по проблематике измерения компетенций в образовании. М.: СГА, 2007.

11. Васильчук Ю.Н. «Дорогой человек» эпохи НТР // Международная экономика и международные отношения. 1991. № 11. С. 23-34.
12. Васильчук Ю.Н. Социальное развитие человека в XX веке // Общественные науки и современность. 2001. № 1. С. 5-26.
13. Васильчук Ю.Н. Фактор интеллекта в развитии человека // Общественные науки и современность. 2005. № 1. С. 69-78.
14. Вундерер В., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции предпринимательства. – М., 2003 // Проблемы теории и практики управления. 2003. №5.
15. Герман М.В. Проблемы российской системы профессионального образования и ключевые направления их решения // Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика. 2010. № 2 (10). С. 42-44.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: практикум: Учебное пособие для вузов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2005. – 799 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 511 с.
18. Гончаров С.З. Социальная компетентность личности: сущность, структура, критерии и значение // Образование и наука. 2004. №2.
19. Горб В.Г. Основная образовательная программа вуза: проблемы и решения // Стандарты и мониторинг в образовании.
20. Дёмин В.А. Профессиональная компетентность специалиста: понятие и виды // Мониторинг образовательного процесса.–2000.–№ 4–с.35
21. Демин В.Д. Профессиональная компетентность как личностная характеристика субъекта // Философская антропология и философия культуры. – Екатеринбург: Изд–во УрГУ, 1999. – С. 157–158.
22. Дмитриев А.Ю., Воробьева Л.В., Малышев В.В. Формирование программ повышения квалификации специалистов нефтегазодобывающих компаний на основе компетентностного подхода // Вестник РАЕН. Западно – Сибирское отделение г. Томск 2010. Вып. 12. С. 105–115.

23. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40.
24. Дульзон А. А. Управление персоналом и организационное поведение. — Томск: Изд. ТПУ, 2000. — 315 с.
25. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 2. – С. 25-29.
26. Жалило Б. Как разработать план развития персонала // Справочник кадровика. – 2007. - № 9 – С. 18-21.
27. Зеер Э.Ф., Шахматова О.Н. Личностно–ориентированные технологии профессионального развития специалиста. Екатеринбург. Урал. гос. проф.–пед. ун–т, 1999.
28. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно–целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.. 2004.
29. Зимняя И.А. Социальная работа как профессиональная деятельность // Социальная работа / Отв. ред. И.А. Зимняя. Вып. 2. М.,1992.
30. Иванова Т.В. Компетентностный подход к разработке стандартов для 11–летней школы: анализ, проблемы, выводы // Стандарты и мониторинг в образовании. 2004. №1.
31. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов – 8–е изд. – М.: Новое знание, 2005. – 336 с.
32. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. – М.: Инфра–М, 1998.
33. Карпенко М.П., Чмыхова Е.В., Тихомирова И.В., Шляхта Н.Ф. К проблеме создания типологии студентов СГА // Труды СГУ. Вып. 78. Гуманитарные науки. Психология и социология образования. М.: СГУ, 2004. С. 11–18.

34. Клейнер Г. Становление общества знаний в России: социально-экономический аспект // *Общественные науки и современность*. 2005. № 3. С. 5-16.
35. Козловский Е.А. и др. Управление геологоразведочным производством. Кибернетический аспект. – М.: Недра, 1990. – 287с.
36. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. – 11 изд. – СПб.: Питер, 2005. – 798 с.
37. Куликова Е.Н., Гогешвили Д.Б., Угаров А.В. От оценки к развитию: технологии применения электронных курсов и тестов // *Управление развитием персонала*. – 2007. - № 3 – С. 257-264.
38. Максимова Н.Е., Александрова И.О., Тихомирова И.В. и др. Структура и актуалгенез субъекта с позиций системно–эволюционного подхода // *Психологический журнал*. 2004. №1.
39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
40. Михайлова Н.С., Минин М.Г., Муратова Е.А. Разработка фонда оценочных средств в проектировании образовательных программ: учеб. пособие. Томск: ТПУ, 2007. 213 с.
41. Назарова З.М., Гольдман Е.Л., Комащенко Д.Л. и др. Организация, управление и планирование геологоразведочных работ/ Учебное пособие. М.: Высш. школа, 2004г. – 508с.
42. Нестерова М., Березецкая А. На смену «разделяй и властвуй» приходит «развивай и обучай» // *Справочник кадровика*. – 2007. - № 10 – С. 31-36.
43. Нехода Е.В. От навыков и обучения сотрудников к компетенциям и развитию (на примере специалистов нефтегазовой отрасли // *Вестник Томского государственного университета. Сер. Экономика*. 2010. № 4 (10). С. 42-44.
44. Основы менеджмента. Учебное пособие/ Под ред. А.Е. Андреева. – М.: 1999г. – 275с.

45. Панков В., Тупик И. Главный капитал предприятия – человеческий // Менеджер по персоналу. – 2007. - № 6. – С. 6-10.

46. Полянский Н. Нематериальные формы мотивации // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – с. 30-33.

47. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект–Пресс, 2001.

48. Разработка тестовых материалов: учеб.–метод. комплекс / Н.С. Михайлова, М.Г. Минин, Е.А. Муратова, Б.В. Илюхин. Томск: ТПУ, 2008. 282 с.

49. Сепиашвили Д.С. Нам умные тоже нужны // Российское предпринимательство. - 2006. - № 9. – С. 63-65.

50. Смирнов С.Д. Психологический портрет «хорошего студента» глазами преподавателей и самих студентов // Труды СГУ. Вып. 78. Гуманитарные науки. Психология и социология образования. М.: СГУ, 2004. С. 134–142.

51. Смирнов С.Д. Секреты хорошей и плохой учебы студентов // Труды СГУ. Вып. 61. Гуманитарные науки. Психология и социология образования. М.: СГУ, 2003. С. 97–116.

52. Т <http://www.hr-portal.ru> Наумов В.В. Потенциал учебных симуляторов // Hrreader. – 2005.

53. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. А.И. Зак. М.: Контроллинг, 1997. 307 с.

54. Томишин О.Б., Бриттов А.В., Демкина СИ. Образовательные технологии формирования компетенций в системе высшего профессионального образования // Управление качеством высшего профессионального образования. 2005.

55. Точеная Т.И. Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала // Управление персоналом. – 2008. – №8. – С. 55-56.

56. Трахтенгерц Э.А. Компьютерные методы поддержки принятия управленческих решений в нефтегазовой промышленности. – М.: СИНТЕГ, 2005. – 580 с.

57. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 5-е изд., испр. и доп. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.

58. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты: Доклад на отделении философии образования и теории педагогики РАО 23 апреля 2002 // WWW / eidos. ru /news / compet / htm.

59. Цит. по Бушмарин И.В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: опыт экономики развитых стран // Труд за рубежом. 2004. № 1. С. 121.

60. Чоудхари С. Менеджмент XXI века: Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 448с.

61. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. М.: Народное образование, 1999. – 430 с.

62. Шершнева Е.Г. Современная парадигма управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях глобализации экономики // Вестник УГТУ-УПИ. – 2006. - №9 (80). – С. 50-57

Приложение(А)

ANALYSIS OF THE PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM IN TRANSNEFT JSC

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Черкашина Екатерина Евгеньевна		

Консультант

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Матвиенко И.А	Доктор филологических наук		

ANALYSIS OF THE PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM IN TRANSNEFT JSC

2.1 General characteristics and main activities of Transneft

Public Joint Stock Company Transneft was established in accordance with Presidential Decree No. 1403 dated November 17, 1992 and Government Decree No. 810 of August 14, 1993; it is a legal successor of Minnefteprom – the Main Production Directorate for the Transportation and Supply of Oil (Glavtransneft) of the USSR. The founder of the company is the Government of the Russian Federation. It was registered by the Moscow Registration Chamber on August 26, 1993 under certificate No. 026.800. The Company has its separate property, independent balance sheet, bank account, stamps and forms with its own brand name, corporate logo, trademark and other means of individualization.

The amount of the authorized capital is 7,101,722 thousand rubles. The total number of shares is also 7,011,722 .

The structure of Transneft system includes 12 subsidiaries, the main activity of which is the transportation of oil through main oil pipelines and one company - JSC AK Transnefteproduct, the main activity of which is the organization of transportation of petroleum products along the main oil product pipelines. In addition, the structure of AK Transneft system includes 12 service organizations, the main activities of which include loading and unloading activities in seaports; Provision of technological communication; Repair of underwater transitions, diagnostics of main oil pipelines; Metrological support of oil transport; Design and survey works; Implementation of functions of the customer-builder; Rendering of services in accounting, tax and management accounting; Provision of insurance services; Non-government pension provision; Publication of professional magazine "Pipeline transportation of oil." AK Transneft system includes 1 dependent company - Pipeline Consortium Burgas-Alexandroupolis LLC, the main activity of which includes design, construction, operation of the Burgas-Alexandroupolis oil pipeline.

The core activities of the Company are the following:

- organization and implementation of transportation through the system of main pipelines of oil, gas and products of their processing;
- operation of the main pipeline transport;
- coordination of activities for the integrated network development of main pipelines, oil terminal transshipment facilities, railway overpasses and other objects of the main oil pipeline system.

Goals and objectives of AK Transneft

Art. 6 of Chapter 2 of the charter of AK Transneft: Goals and objectives of the Company's activities.

6.1. The objectives of the Company are as follows:

- Implementation of technical and socio-economic interests of shareholders at unconditional securing of interests of the Russian Federation in the field of transportation through main pipelines of oil, gas and products of their processing;
- profit extraction.

6.2. The main objective of the Company activities is organization and implementation of transportation through the system of main pipelines of oil, gas and products of their processing.

6.3. The Company's tasks are:

- coordination and management of the process of transportation of oil, gas and products of their processing to consumers, including transportation outside the territory of the Russian Federation;
- Coordination of activities for the integrated development of the network of main oil pipelines, transshipment oil depots, railway overpasses and other objects of the main oil pipeline system;
- ensuring compliance with industrial and environmental safety requirements for main oil pipeline system reliable operation;
- exercise of shareholder rights in subsidiaries and dependent companies of the main oil pipeline system;

- coordination of activities in problem solution related to scientific and technological progress in pipeline oil transportation, introduction of advanced technologies, new types of equipment and materials;
- cooperation in the field of oil transportation with Russian and foreign pipeline enterprises of various industries, among other things as directed by intergovernmental agreements;
- development of foreign economic relations of the Company and its subsidiary joint-stock companies in the system of main oil pipelines;
- implementation of investment activities for production base development, expansion, reconstruction and technical re-equipment of the subsidiary joint-stock companies of the main oil pipeline system;
- management of the emergency rescue system in oil pipeline transportation;
- organization of labor protection at the enterprises of main oil pipeline system;
- safety insurance of the Company's property, life support facilities for the oil pipeline system, Company's economic interest protection;
- organization of works on targeted training and retraining of personnel of the Company and its subsidiary joint-stock companies in the system of main oil pipelines;
- mobilization of financial and material resources of the main oil pipeline system to satisfy its needs, including by creation of centralized funds for general system needs.

2.2 Principles of recruitment and personnel selection of Transneft JSC

The work of management and personnel services of any enterprise is necessarily connected with the need for selection of personnel and headhunting. Personnel selection refers to the central management function in the organization. Any enterprise always needs good staff. The need to attract employees implies: staff attraction strategy development, selection of engagement options, establishment of specific lists of requirements for employees, career prospects and ways of motivation, payment level establishment, implementation of practical actions for staff attraction. In the process of creating and recruiting employees to occupy vacant positions the

company satisfies its need for personnel. Hiring for work is an activity aimed at attracting a job seeker, having the qualities necessary to achieve the goals set by the company. Staff management starts with staff mobilization.

2.3. Economic and organizational characteristics of the company

The structure of AK Transneft includes 12 subsidiaries, the main activity of which is oil transportation and operation of the main oil pipelines. Service companies equip main oil pipelines with technological communication, perform repair of subsea transitions and diagnostics of main oil pipelines, provide metrological support of oil transportation, perform design and survey work. The company and its subsidiaries have the world's largest oil pipeline system, which is about 47,455 km.

The main subsidiaries of JSC Transneft are:

- Transneft Siberia, JSC
- Chernomortransneft, JSC
- TransneftDruzhba, JSC
- Transneft Volga Region, JSC
- Transneft Western Siberia, JSC
- Transneft Upper Volga, JSC
- Transneft Central Siberia, JSC
- Transneft Urals, JSC

2.4. Personnel department of the company

Personnel department of Transneft and personnel departments of its subsidiaries are engaged in implementation of the Company personnel policy.

The main functions of Transneft personnel department are:

- Personnel management of the Company in relation to the personnel policy of the

enterprise, as well as the formation of the conditions for personnel training on its basis for their further transfer to the methodological center;

- establishment of the direction of development and long-term planning of the training system operation;

- training program design, assistance and professional development of employees;

- interaction with coordination and methodological center in the preparation of technical tasks for the arrangement of system legal environment, as well as establishment of the Company personnel training system and its further improvement in terms of material and technical support and long-term planning;

- long-term planning and organization of work on creation and preparation, in cooperation with subsidiaries and the coordination center, of personnel reserve among active personnel (for rapid replacement of important personnel positions in remote units that have been exposed for objective reasons by skilled employees).

The main functions of personnel departments of the subsidiaries:

- creation of training programs, improvement of qualification and skill development of employees of the subsidiary;

- analysis of employee training level in the training centers of Transneft JSC and external educational institutions. Transfer of decisions to the personnel department of Transneft JSC.

The human resources department of the Company is engaged in implementation of tasks and objectives of personnel planning of the enterprise, i.e. answers the following questions:

- How many employees, what qualifications, where and when will they be needed?;

- How can we reduce and attract new employees without causing social harm to the company?;

- How is it better to use employees (staff) with their abilities?;

- How to create qualitative staff development for new skilled jobs and maintain their knowledge in accordance with the Company requirements?;

- How much will the company planned staff activities cost?;

In order to implement a quick work plan with employees HR department should collect the following information:

- information on permanent composition of personnel (full name, age, place of residence, time of admission, etc.);
 - data on the structure of employees (national structure, sex and age, employee qualifications, specific weight of workers, specific weight of disabled people, workers);
 - fluidity of composition;
 - loss of time due to illness or downtime;
 - data on the working day duration (duration of holidays, partially or fully occupied, working in one, several or night shifts);
 - Wages of employees and workers (surcharges, payment of the tariff and also beyond the tariff, additional wages);
 - Data on social services provided by legal companies and state (expenditures for any social needs, allocated in accordance with the laws, voluntary or tariff agreements);
- Requirements for HR personnel are represented in their job description; they reveal main tasks of each HR representative. For example, duties of the head of HR department of the subsidiary include the following actions:
- to create lists of employees, arrange training for employees, develop schedules, improve skills of employees in matters related to labour protection, industrial safety and professional sphere of employees;
 - arrangement of periodic and compulsory (when applying for work) surveys for employees;
 - inclusion in the annual plan and allocation of budget for further training of personnel;
 - ensuring accuracy of hiring and transfer processes in accordance with the safety requirements established by the legislation.

2.5. Selection and hiring company procedures

Recruitment of a potential employee, as well as his transfer from one profession (position) to another and the combination of professions of professionals and workers may take place when an employee has a document of vocational education, which confirms the right to perform certain work.

The Company enters into a contract with educational institutions of higher professional education or institutions of secondary specialized education, training in the specialty of workers and engineering personnel, for the purpose of further installation at the enterprise after receiving a diploma or a qualification certificate for its position.

Also, various production practices are organized in structural divisions and branches for students, who will be asked to choose this place of work after graduation.

During this time, representatives, heads of the division department form an opinion on this student (potential employee), and this opinion is of course taken into account by the assessment committee when hiring an employee.

Also as an incentive for students who have perfectly passed the practice at the enterprise and can be awarded the status of a fellowship. The organization strives to recruit employees with the necessary skills by taking a resume, of course, an interview, as well as analyzing the productivity (efficiency) of this candidate in the labor process of the company.

2.6. Evaluation of the company's personnel policy

Every year, about 18% of Transneft staff undergo training. The greater part of Transneft's 60,000 employees have higher and special education.

There are several training centers in the Company system; the Company also conducts targeted preparation of future young specialists at some oil and gas

universities (on a contractual basis). But nevertheless, every year the organization lacks specialists, due to the staff turnover.

A high level of staff turnover in the company indicates serious shortcomings in the company's personnel management.

The usual turnover of staff (4-6% of the total number of personnel), as a rule, mostly provides a positive update of the whole team. One part is dismissed for various reasons, the other part goes to retirement, their places become occupied by new workers. This is a continuous process which does not require any measures from the management team. If this process exceeds the turnover by 4-6%, then the company begins to experience costs. These costs are composed of the following: loss of working time, interval between dismissal of an employee and acceptance of a new employee.

- The losses caused by the dismissal procedures cause the time spent by the personnel officer who prepares all documents for dismissal;
- losses for any legal costs caused by unlawful dismissal;
- losses related to hiring an employee for a vacant position cause direct costs in the form of payment of employment agencies;
- The cost of adapting a new employee of the company;
- Decrease in the return on the work plan from an employee who decided to quit;
- Expenses for forming a permanent team, development of corporate value.

The main reasons for termination are:

- Poor working conditions;
- Dissatisfaction of the employee with his/her position;
- Bad relations with colleagues and management team;
- Bad relations with colleagues and management team;
- Absence of career growth;
- Expectations of the employee from their work do not coincide with reality.

Many numerated factors can easily be eliminated by organizational methods, namely, improvement of working conditions and improvement the motivation system for employees.

The reasons for employees termination include:

- Inconvenient location of work place
- Uncomfortable work schedule (sometimes, for 12 hours seven times a week, this is mainly for management and supervisors)
- Decreased career prospects
- Conflicts with management team
- Lack of incentives for employees.

The way out in this situation can be found in the development of the placement of personnel - in the process of dividing people between different tasks and organizational roles.

Ideally, when placing personnel, it is necessary to take into account three factors of variables:

- Development (mastering new responsibilities, and enabling other employees to develop their skills).
- Productivity (appointment of a more qualified employee for work).
- Individual satisfaction of the employees themselves.

The analysis of human resources (proposed by Eric Flamholtz in the early 1960s) could determine significance of these factors and lead them to a common meaning - a monetary form.

The issue of retaining employees in the company is related to the situation of increasing and preserving its human capital. Leaving the company from valuable employees reduces the company's human assets. In the case of the dismissal of an employee, the investments made to him, such as the costs of searching, recruiting and training, also go with him. A system of assessing the level of human capital could help to make productive the management of the company's human resources. The problem of preserving human capital is associated with the increase in the

professional qualifications of employees, and not only with investment losses as a result of staff turnover. In practice, the level of safety of human resources is assessed directly from the level of staff turnover. But this indicator has significant drawbacks:

- Fluidity indicates past things that the authorities can no longer influence. Therefore, it is not used to diagnose the problem early in the company.
- The level of turnover does not show any economic effect of the loss of valuable employees, which should be expressed in a monetary form. The analysis can make an early diagnosis of problems related to employee turnover, considering certain indicators of employees' status in the company, this is done so that managers can evaluate and make a decision before employees start leaving the company.

In conclusion, we can say that in the process of providing the company with its human resources that are relevant to its profile is the selection of potential employees, it is a choice from the entire selected group of employees for further employment. If we talk about the policy of hiring, then in different companies it is different and depends on the accepted value system of this organization. When hiring a new candidate, an important role is played by a conversation with an employee for a position in the campaign.

Considering testing as a method that refers to the selection of employees can we see that it becomes more popular. This interest is understandable, since the importance of qualitative selection is constantly increasing, and errors are becoming more expensive.

In the modern world, the confrontation between external and internal selection of employees led to the development of a special policy in the management of cadres.

A large number of organizations prefer to hire outside workers, while using forms of retraining of potential employees (for example, seminars, trainings.) Therefore, external hiring predominates, mainly for workers in the main categories.

Higher management positions are most often occupied by the best employees of the company who have been retrained. Similarly, the survey showed that organizations are rather conservative in the choice of search tools for employees.

Most enterprises are focused on finding employees through the newspaper, or rely on "personal" connections. Among the methods of selection, personal interview with the respondent is put on the first place. An auxiliary factor is the analysis of the employee's resume, as well as his questionnaire.

2.7 Main approaches personnel training assessment at Transneft JSC

Let's consider the basic models approaches of professional competences of employees-economists on an example of joint-stock company Transneft. First you need to determine the goals that form this model. As such purposes may be:

- Creation of a toolkit for objective selection of qualified specialists. In this case, assessing the level of competencies will improve the quality of selection of candidates for the position of economist;

- Development of a system for motivating employees and determining the amount of pay, which allows you to get rid of subjectivism in setting incentive bonuses and increase their legitimacy;

- Identification of the actual level of competence of economic staff and the identification of possible areas for group or individual training to achieve the desired competencies.

It is important to use a systematic approach in defining competences, while excessive detailing will complicate the processing of results, and the model will cease to be effective. Therefore, it is necessary to highlight the most important in the development of competence, where detailing is fully justified.

Each of the competencies presented is assigned a weight value within a pre-set scale. It is recommended to use the method of collective or expert assessments to establish the level of significance. Key competencies are highly significant, therefore they have the greatest weight. Calculation of the final value is carried out first by separate groups of competencies, and then by the whole model.

It is impossible to build an ideal model suitable for any enterprise. Since each leader makes his demands on the employees involved.

To develop the model, we will divide the professional competences of the economist employees into the following groups:

Group number 1. Corporate competencies that take into account the personal qualities of the employee, his ability to work in a team.

This group of competencies is common to most professional competencies, regardless of the field of activity. Among the most significant competences of this group are:

- responsibility for the results of their professional activities - 25%;
- personal and professional effectiveness - 25%;
- Striving for self-education and multiplying knowledge and their translation in the team - 25%,
- teamwork, well-coordinated interaction with the team - 25%.

In this group, each of the competencies is equally important, so assign each of them to 25% each. Those, in general, the group can be 100% maximally. Some executive practitioners attach less importance to the personal qualities of the employee than his professionalism, so the weight of the indicators of this group in the individual model may vary.

Group number 2. Professional competences that determine the content of knowledge, skills, skills, experience.

To choose the competence of this group, each company should be approached based on the specifics of its activities. Among the most often defined competencies are the following knowledge:

- Knowledge of legislative and regulatory legal acts, methodological materials for planning, accounting and analysis of the enterprise's activities - 5%;
- Knowledge of working methods with planning and accounting documentation - 5%;
- Possession of the methodology of planning and budgeting - 15%;
- Knowledge of the methodology for analyzing the financial and economic activities of the enterprise - 5%;

- ability to make calculations on material, labor and financial costs, necessary for the production and sale of products - 10%;
- Possession of basic methods of marketing analysis - 5%;
- ability to compose business plans for both internal use and for external users - 5%;
- ability to apply MS Excel, for the implementation of technical and economic calculations and analysis of financial and business activities - 15%;
- knowledge of 1C - 10%;
- Knowledge of the basics of accounting - 10%;
- knowledge of methods and techniques of operational and statistical accounting - 10%;

Knowledge of internal document management (regulations in force at the enterprise that determine the mechanisms of interaction between structural units and the economic service) - 5%.

Each of these competencies is also assigned the value of its weight within the established scale (for example, from 0 to 15 percent, depending on the importance of the specific competence, with the sum of the maximum values of all competencies being equal to 100 percent).

Professional competencies are proposed to be assessed by level of ownership on:

- superficial, in which an economist-employee has a general idea of the subject;
- average, in which an economist has sufficient knowledge to perform functional duties;
- Deep, where an economist has an expert qualification level.

Group number 3. Personal-business qualities and managerial competencies, which assess analytical skills, ability to make decisions, flexibility of thinking, etc.

The system of indicators of this group can be varied depending on the competencies required from the economist. In practice, there are usually:

- skills in solving problems that assess:

1. the level of thinking is sufficient to solve the set practical problems, the ability to draw conclusions and correctly express their thoughts;

2. The breadth of thinking, expressed in the use of analysis, generalization, the ability to make recommendations;

The flexibility of thinking, the ability to adapt knowledge and experience to solving practical problems

- managerial qualities that determine:

1. leadership qualities, the level of impact on people and processes;
2. independence of decision-making, initiative;
3. Individual planning of the allocation of labor;
4. active communications related to the submission of requests, the definition of needs;

And other competencies defined by the position held.

Such a systematization and evaluation of the professional competencies of an economist is not exhaustive and will in many respects be determined by the goals described in the beginning of the article that are put in the development of the model. Therefore, the head of the economic service can, based on the data in this article of the recommendation, develop a model that meets the requirements of a particular enterprise.