СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА.....11

1.1 Современный методический инструментарий подбора персонала в новых экономических условиях.....11

1.2 Зарубежный опыт подбора персонала.....31

2 СИСТЕМА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ФИЛИАЛЕ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» «БАШНЕФТЬ-УФАНЕФТЕХИМ».....40

2.1 Общая характеристика кадрового состава и технико-экономические показатели ПАО АНК «Башнефть».....40

2.2 Организация системы подбора персонала в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».....47

2.3 Реализация объективных потребностей филиалов ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» в процессе подборе персонала.....57

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» «БАШНЕФТЬ-УФАНЕФТЕХИМ»).....62

3.1 Описание комплекса мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала.....62

3.2 Проецирование компьютерно-технического комплекса в систему оценки при подборе технологического персонала.....64

3.3 Разработка и внедрение психодиагностического тестирования для технологического персонала.....68

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 75

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:.....80

ПРИЛОЖЕНИЕ А Глоссарий основных терминов и сокращений в сфере HR. .88

ПРИЛОЖЕНИЕ В Результаты анкетирования работодателей по вявлению потребностей в высококвалифицированной рабочей силе.....93

ПРИЛОЖЕНИЕ С Тест потенциала (PIF).....96

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время стремительно видоизменяется структура мировой экономики и хозяйства. Возникает острая конкуренция в формировании человеческих ресурсов организации. Профессионализм персонала, определенный набор его деловых и личностных качеств оказывает непосредственное воздействие не только на успех и стабильность организации, но и на развитие общества в целом. В связи с этим появляется необходимость формирования, а также применения в организации современных эффективных методов отбора персонала. Данные технологии следует базировать, основываясь как на внешних для организации (состояние экономики в мире и стране, динамика рынка труда), так и на внутренних (стадии жизненного цикла организации, ее позиция в бизнесе (отрасли)) факторах. Этим обусловливается сущность вопроса о совершенствовании системы подбора персонала. Эффективность организации в значительной мере зависит от человеческих ресурсов – навыков, умений, знаний персонала. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личность работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Система подбора персонала – центральная задача отделов по работе с персоналом и руководителей подразделений. Все усилия по поиску подходящих кандидатов могут дать положительный результат только тогда, когда они предпринимаются систематически и по одному принципу. Прежде всего, такая задача решается отделами кадров. Здесь отрабатываются единые методы отбора и выбора, а также линия поведения в соответствии с традициями предприятия и трудовым законодательством.

Подбор персонала – это, прежде всего, работа с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, отдавая предпочтение той или иной организации и определенной должности. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. Система подбора персонала основывается на необходимости знания о том, какого характера будет работа, каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ для определенного кандидата. Эти данные могут быть получены посредством анализа содержания деятельности по выполнению необходимой работы. Также необходимым и важным является решение вопрос о том, какой тип исполнителя требуется для выполнения определенной работы.

Условия современного рынка труда сконцентрированы на экономике знаний, инвестиций которой вкладываются в нематериальные активы – в квалифицированных специалистов с высоким уровнем профессиональных компетенций. С целью достижения высоких и успешных производственных показателей, каждая организация заинтересована в реализации успешной кадровой политики и наличии высококвалифицированного кадрового состава.

На сегодняшний день на рынке труда наблюдается кадровый дефицит, несмотря на наличие высококвалифицированного кадрового состава. Данный состав не соответствует уровню развития хозяйственной системы, или периоду развития. В связи с этим возникают проблемы при проведении оптимальной кадровой расстановки. Наряду с вышеуказанной проблемой, существует проблема отсутствия четкого разграничения понятий подбора и отбора кадров при найме персонала, что приводит к отождествлению и смешению данных понятий. Как следствие, происходит неверная классификация и неверное применение тех или иных методов при процедуре найма персонала. Актуальной в этой связи представляется задача анализа подходов к системе подбора и отбора кадров на предприятии, как потенциальная возможность распределять и оптимизировать методы отбора и подбора персонала с целью создания эффективной кадровой стратегии предприятия.

Фундаментом успешной кадровой стратегия предприятия в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы является эффективно и профессионально выстроенная система работы с персоналом на различных уровнях взаимодействия работодателя и работника.

В условиях современного общественного статуса работника, характера отношений к труду и условий продажи рабочей силы, руководитель предприятия (работодатель) в своих профессиональных решениях исходит из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста.

Система управления персоналом носит комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как не возобновляемый ресурс или человеческий капитал. Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является прием на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учетом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. При подборе сравниваются профессиональные, деловые, управленческие и личностные качества работника в соответствии с требуемой должностью кандидата. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Настоящее исследование посвящено изучению, анализу и разработке направлений совершенствования системы подбора персонала на основе современных оценочных методик в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Актуальность исследования настоящей выпускной квалификационной работы заключается в том, что в условиях современной рыночной конкуренции система подбора персонала становится одним из основополагающих факторов, обусловливающего уровень и степень успешного развития организации. На сегодняшний день не только ведущие предприятия мирового масштаба, но и малые организации держат вектор в сторону совершенствования подбора персонала, его адаптации, повышению квалификации и его практической и профессиональной подготовке. Тем не менее, проблема дефицита квалифицированных кандидатов возрастает, и становится одной из ключевых задач в области управления персоналом. Данная ситуация требует решения в части совершенствования системы подбора персонала, а также реализации и внедрения современных методик оценки при подборе персонала.

Объектом исследования является система подбора персонала как фактор успешного развития кадровой стратегии филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Предметом исследования являются оценочные методики в ходе реализации системного подхода при подборе кадров и управлении персоналом.

Цель исследования состоит в анализе и совершенствовании действующей системы подбора персонала в исследуемой организации для повышения конкурентоспособности предприятия.

Достижение данной цели требует решения следующих задач:

1) рассмотреть современный методический инструментарий подбора персонала в новых экономических условиях;

2) проанализировать зарубежный опыт подбора персонала;

3) изучить организацию системы подбора персонала в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим»;

4) выявить объективные потребности компании в процессе принятия решений при подборе сотрудников в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим»;

5) выявить возможные направления внедрения компетентностного подхода в систему подбора персонала;

6) определить направления совершенствования системы подбора персонала на предприятии.

Методологическую и теоретическую базу исследования составили труды таких авторитетных ученых по управлению персоналом, в вопросах, касающихся подбора и оценки персонала, методов оценки персонала. А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Ф.Б. Михайлов, С.К. Мордовии, свои исследования посвятили изучению систематизации отбора и найма кандидатов с позицией ее теоретико-методологического обоснования, технологии выбора оценочных методов при подборе кадров, технологии найма и оценки персонала при отборе и аттестации.

Фундаментальными трудами для настоящей выпускной квалификационной работы стали следующие исследователи в области управленческой деятельности: А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова, Ф.Б. Михайлова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, исследовавших в своих трудах методологические основы управления персоналом, реализации системного подхода, вопросы формирования персонала организации (найм и высвобождение персонала), процессам развития персонала, вопросам обучения, планирования карьеры и кадрового резерва.

Весьма важным для анализа и изучения системы побора персонала на основе различных методов оценки кандидатов являются также труды исследователей, как В.В. Лиманскиого «Особенности найма персонала в добывающей промышленности», А.К. Буткенова «Система мониторинга развития человеческого капитала на промышленных предприятиях», В.А. Аторина «Роль кадровой службы предприятия в процессе отбора и найма персонала», а также спектр научных рекомендаций, связанных с анализом использования трудовых ресурсов в современных экономических условиях.

Источниковую базу исследования составили материалы периодических изданий, опубликованных за последние 5 лет по результатам конференций, посвященных вопросам эффективного использования человеческих ресурсов.

Научным инструментарием исследования послужили следующие методы: обзорно-аналитический, анализа и синтеза, методы сбора и обработки информации, табличный, графический, общенаучные методы (сравнительный и структурный анализ).

К результатам, определяющим научную новизну и значимость проведенного исследования, относятся:

1) обобщение имеющихся в теории по управлению персоналом опыт в проведении разграничений понятий подбора и отбора персонала;

2) выявление факторов, повышающих конкурентоспособность филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» в результате совершенствования программ развития талантов;

3) обоснование перспективных направлений деятельности в системе подбора технологического персонала как одного из основных ключевых ресурсов в достижении высоких производственных показателей.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования имеет как теоретико-методологический, так и прикладной характер. Материалы исследования могут быть применены в совершенствовании системы подбора персонала с использованием современных методов оценки.

Результаты исследования нашли отражение в следующих статьях:

1) «Основы построения успешной карьеры в области управления» в сборнике статей I Международной научно-практической конференции «People-management в условиях цифровой трансформации экономики» (г. Уфа, 7 ноября, 2017 г.);

2) «Современные оценочные методики системы подбора персонала» в журнале «Экономика и социум» (ноябрь, 2018 г.);

3) «Компетентностный подход в системе подбора персонала» в журнале «Экономика и социум» (ноябрь, 2018 г.);

4) «Основы формирования системы подбора и найма персонала» в журнале «Экономика и социум» (ноябрь, 2018 г.).

5) «Современный методический инструментарий подбора персонала» в журнале «Вестник башкирского государственного аграрного университета» (г. Уфа № 1 (49) – 2019 г. – в печати).

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении определяются цель, задачи, объект и предмет исследования, обосновывается его актуальность, теоретико-методологические установки; определяется современное состояние степени изученности.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты подбора персонала на основе системного подхода. Первый параграф представляет собой экскурс в современный методический инструментарий подбора персонала в новых экономических условиях. Второй параграф посвящен изучению зарубежного опыта подбора персонала.

Во второй главе проводится анализ системы подбора и адаптации персонала в рамках реализации кадровой стратегии предприятия. В первом параграфе изучена организация системы подбора персонала в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим». Второй представляет собой анализ системы реализации объективных потребностей компании в процессе принятия решений при подборе сотрудников в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

В третьей главе предложены пути совершенствования методики оценки при подборе персонала. Рассмотрена возможность внедрения компетентностного подхода в систему подбора персонала, а также предложены пути совершенствования системы подбора рабочего персонал.

В заключении формулируются основные выводы по теме проведенного исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

1.1 Современный методический инструментарий подбора персонала в новых экономических условиях

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволят реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом предприятия.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организаций целей. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в непрерывном динамическом равновесии. Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на персонал предприятия.

Первый – это иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношения власти и подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок, то есть сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются по отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Опираясь на опыт российских и зарубежных исследователей, можно сформулировать основную цель системы управления персоналом: кадровое обеспечение организации, эффективное использование, профессиональное и социальное развитие персонала. Авторы многочисленных статей, монографий, учебных пособий дают различные определения понятия «персонал». Беляев М.К. пишет «под персоналом (от латинского personalis – личный) понимается личный состав работников учреждения или предприятия» [4, с. 6]. Набор и отбор персонала является начальным этапом в процессе управления персоналом, от которого зависит вся последующая деятельность организации. По мнению Бычковой А.В., целью механизма отбора персонала является «получение представления о возможностях претендента и соответствии их должностному посту; с точки зрения претендента – получение достаточно полного представления о характере предстоящей работы, о необходимых качествах и квалификации» [5, с. 24]. Как считает В.В. Кафидов, «отбор персонала – серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма» [10, с. 53]. На современном уровне развития теории и практики управления персоналом применяются разнообразные системы отбора персонала в организации.

Рассмотрим подходы к определению подбора и отбора кадров на предприятии, это даст возможность разделять и оптимизировать методы отбора и подбора персонала.

Часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров. Но для начала следует ввести понятие набора персонала, который представляет собой действия организации по созданию общего резерва кандидатов на все должности и специальности. Данный резерв должен отвечать необходимым требованиям организации, поскольку далее происходит дальнейший отбор и подбор персонала.

Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражение «отбор кандидатов на вакантную должность» [11, с. 518]. Это процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует целям и миссии компании. При подборе сравниваются деловые и профессиональные качества работника с требованиями рабочего места.

Иначе говоря, это процесс установления пригодности работников для выполнения обязанностей на конкретной должности.

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными. К активным методам обычно обращаются в том случае, когда на рынке труда спрос на квалифицированную рабочую силу превышает ее предложение. Данный набор обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, через государственные центры занятости, а также привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Проводя презентации и участвуя в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях организация может также осуществить набор персонала.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

Внутренний конкурс считается один из способов подбора персонала с использованием собственного кадрового резерва. Сектор подбора и найма рассылает или же выставляет на корпоративном портале имеющие вакансии, где каждый желающий может оставить свое резюме и позвонить сотруднику, занимающемуся переводом [43, с. 38].

Иным способом считается совмещение должностей. Данный способ целесообразен при совмещении должностей сотрудников компании, в том случае если требуется временное замещение на время командировки или отпуска другого сотрудника. В отечественных производственных организациях довольно зачастую попадается сочетание специальностей и должностей. Таким образом, специалист 1-го уровня в то же время осуществляет прямые

обязанности иного специалиста на другой производственной площадки. Данное временно замещение дает возможность ему приобретать вспомогательный заработок в обстоятельствах низких ставок. Крайне известным и популярным методом считается как в России, так и за Рубежом – это ротация кадров.

Ротация – это передвижение работников либо руководителей, занимающих одну позицию на другую актуальную позицию в рамках группы компании. Ротация используется в основном на руководящие должности с целью набирания опыта и необходимых навыков при работах в разные подразделениях организации.

Ротация сотрудников учитывает: увеличение в плане должностных обязанностях, а также с расширением возможностей; повышение степени квалификации [35, с. 80].

Внешним подбором будут все кандидаты, которые являются потенциальными работниками, которые подходят по образованию, стажу, которые могли трудоустроиться в компанию, но в данный момент пока не работают в ней [37, с. 40].

И внешние и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои плюсы и минусы. Сравним некоторые из них в качестве таблицы.

Таким образом, видно, что подбор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен обозначаться целями и задачами, существующими перед компанией.

Для привлечения высококвалифицированных специалистов с узкой специальностью следует использовать пассивные методы. К данным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. К ним можно отнести телевидение, реклама по радио, паблисити.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что к пассивным методам набора кадров относится метод ожидания лиц, на «удачу» предлагающих свои услуги, и в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

К традиционным методам подбора персонала относятся собеседование, анкетирование, резюме, тестирование. Выбор того или иного способа зависит от характера должности, на которую планируют найти человека, стратегии компании, ее целей, миссии, традиций и т. д. Существуют также и нетрадиционные методы отбора персонала. В последнее время все больше работодателей, желающих приобрести для своей компании действительно «стоящие» кадры, которые прибегают к нетрадиционным методам отбора персонала, таким, как графологический, антропологический методы.

Это традиционные методы отбора персонала, проверенные и испытанные на соискателях огромного количества компаний. Выбор того или иного способа зависит от характера должности, на которую планируют найти человека, стратегии компании, ее целей, миссии, традиций и т. д. Существуют также и нетрадиционные методы отбора персонала. В последнее время все больше работодателей, желающих приобрести для своей компании действительно «стоящие» кадры, которые прибегают к нетрадиционным методам отбора персонала.

Из всех перечисленных нетрадиционных методов отбора кандидатов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100% правильность выбора. Однако стоит отметить, что и у традиционных методов отбора такой гарантии также нет. Именно поэтому, руководители используют различные методы.

В целом процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Основные из них представлены ниже. Предварительная отборочная беседа. Она проводится с целью первого знакомства с претендентами для того, чтобы отсеять заведомо неподходящих кандидатов, где потенциальный работник и работодатель поймут, подходят ли они друг другу (поскольку кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам).

Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, которые в дальнейшем используют при беседе по

найму. Претенденты, которые прошли предварительную отбор очную беседу, заполняют бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, которая впоследствии будет влиять на производительность труда претендента.

Беседа по найму. Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабоформализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. В ходе беседы формализованного типа проводящий ее человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов. Такой подход не дает возможности приспособить ход беседы к ответам претендента и, как правило, не позволяет получить достаточно информации.

При проведении беседы слабоформализованного типа имеются лишь основные вопросы и наряду с ними могу т задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый. При проведении беседы по неформализованному типу у человека, проводящего ее, обычно нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведется свободно, в зависимости от ситуации и характера заявителя.

Тесты по найму. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Существует большое разнообразие различных тестов.

Проверки рекомендаций и послужного списка. Данный этап применим как при отборе, так и при подборе кандидатов. Медицинский осмотр проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов [25, с. 460].

Естественно не стоит забывать, что не существует универсального метода, который был бы применим в любой ситуации по подбору кадров и позволял бы добиваться максимальной эффективности с минимальными затратами. Каждый раз необходимо учитывать все аспекты и использовать несколько методов одновременно.

В настоящее время делается все более актуальным понятие кадрового планирования и управления персоналом. Процесс набора и отбора персонала на вакантные позиции является одним из вопросов и первой задачей в управлении персоналом. Четко организованный процесс подбора грамотных специалистов позволит компаниям в сжатые сроки закрыть все открытие позиции набрать персонал, который будет подходить в компании. Актуальность найма персонала заключается в том, что в практической значимости важно управлять человеческими ресурсами и применять знания в компаниях. Методы сбора информации: Анализ статистических данных о найме персонала.

В литературе нет единого подхода к определению понятия «найм». Найм – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятия решения об отказе. Найм – заключительная фаза рекрутмента, основной задачей которой является юридическое, документационное и бухгалтерское оформление нового сотрудника на работу. В Приложении А к настоящей работе приложен глоссарий основных терминов в области управления персоналом.

Проблемой гармоничного найма сотрудников занимались многие ученые. Широко известны труды Х. Маккея, Н. Тичи, М. Деванна и Ф. Роджерса [21, с. 151]. Среди отечественных выделяют работы И. Гуркова и Е. Авраамовой.

В нашей стране наиболее распространенными источниками найма на работу являются сайты по поиску работы, рекомендации друзей и родственников, рекомендации консультативных фирм, различные источники внутри компании, инициативные письма – обращения о приеме на работу, инициативные звонки по телефону в компании.

Поиски персонала организации бывают внутренние и внешние. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, обращение к

руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Внутренние источники привлечения персонала – наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом.

Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, которые находятся в поиске работы. Если нет потребности в их труде в настоящий момент, то организация не должна просто отказываться от таких предложений. Ей необходимо поддерживать базу данных на этих людей. Их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе.

Государственные агентства занятости – это специальный орган, который занимается поиском работы для тех, кто обратился за помощью с целью в трудоустройстве. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в России используют внешние и внутренние источники при найме персонала.

А теперь рассмотрим этапы подбора персонала в России. Процесс отбора персонала в России является многоступенчатым. На каждой ступени отсеивается часть соискателей или они сами отказываются от процедуры [14, с. 5].

Таким образом, при подборе кадров в России менеджеры используют общепринятую схему отбора персонала на ту или иную должность. Исходя из перечисленной информации, я выделила критерии при найме персонала в России. Критериями найма персонала в России являются образование, наличие опыта по специальности (знание иностранных языков, деловые качества, личностные качества, возраст, семейное положение). В российских организациях имеет большое значение возраст, наличие опыта, деловые и личностные качества соискателя. Для российских компаний менее важно знание иностранных языков и семейное положение.

Исходя из выше описанного, можно сделать вывод, что формирование трудового коллектива занимает ведущее место в системе управления любого предприятия. Чтобы приносить максимальную пользу, персонал, работающий в организации, должен соответствовать определенным требованиям. Очевидно, что решению этой проблемы будет способствовать эффективно налаженная система методов набора, отбора и подбора персонала.

При планировании процесса отбора учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале.

Технологический подход к решению проблем организации в целом и к построению и совершенствованию системы управления персоналом организации в частности является на данный момент одним из наиболее популярных в отечественной практике общего и персонального менеджмента. Это обстоятельство, во многом, обусловлено тем, что такой подход не противоречит таким современным и хорошо зарекомендовавшим себя в управленческой практике подходам, как системный и процессный подходы, а является необходимым условием их реализации [11, с. 521].

В наиболее общем виде под технологией понимается некоторый комплексный набор методов и конкретных инструментов, используемый для достижения желаемого результата, которым обычно является определенное состояние объекта влияния.

HR-технология, в свою очередь, может быть определена как набор методов и конкретных инструментов, выстроенный в виде некоторой последовательности HR-процедур и используемый для повышения эффективности процесса управления человеческим капиталом организации, и, как следствие, повышения эффективности организации, которая проявляется оперативности и результативности ее функционирования.

Таким образом, внедрение HR-технологий в систему кадрового менеджмента организации должно привести к достижению желаемого результата, которым по сути является высокая управляемость персонала и его

способность достигать организационные цели и задачи в направлении повышения эффективности организации.

Учитывая изложенные выше обстоятельства, важным для рассмотрения и анализа нам представляется вопрос о выявлении нормативной последовательности HR-процедур, призванных обеспечить качественный и своевременный отбор персонала в организацию.

При этом технология и сам поэтапный процесс отбора персонала является одним из ключевых элементов системы отбора персонала [25, с. 461].

Важно отметить, что в отношении выделения отдельных технологий отбора персонала отечественные авторы проявляют единодушие, определяя практически тождественный друг с другом набор технологий отбора – рекрутмент, executives earch и headhunting, скрининг, staff selection и management selection, graduate recruitment, аутсорсинг и лизинг персонала, cross-country search [19, с. 143].

Исследователи вполне единодушны при определении сущности и содержания основных технологий поиска и отбора персонала, чего нельзя сказать о подходах различных авторов к поэтапному строению процесса отбора персонала.

В отечественной и зарубежной литературе представлены различные точки зрения на этапы процесса поиска и отбора персонала.

Так, В.Р. Веснин в процесс отбора претендентов и изучения их соответствия функциональным обязанностям конкретной должности включает первичное знакомство с кандидатами; сбор и обработку информации о них по определенной схеме; оценку качеств и характеристик; сопоставление этих качеств кандидатов с требованиями вакантной должности; сравнение претендентов на одну и ту же должность и выбор наиболее подходящего.

По мнению А.П. Егоршина, отбор кадров в организации предполагает реализацию ряда следующих этапов:

– формирование кадровой комиссии;

– разработка требований к кандидатам исходя из специфики вакантного рабочего места;

– медицинское обследование кандидатов; оценка психологической устойчивости кандидатов;

– изучение интересов, увлечений и вредных привычек кандидатов;

– ранжирование кандидатов и составление окончательного списка;

– утверждение кандидата на вакантную должность.

С.К. Мордовин, в свою очередь, полагает, что при отборе персонала целесообразна такая последовательность этапов: получение анкетных данных претендента; изучение его рекомендаций; проведение собеседования; проверка профессиональной пригодности, в том числе деловых и личностных качеств; медицинский контроль; решение и подготовка материалов для найма.

Dale S. Beach описал отбор персонала как процесс, состоящий из следующей последовательности этапов: встреча в офисе работодателя; предварительное интервью; заполнение бланка заявления; выполнение отборочных тестов; основное интервью; изучение рекомендаций и послужного списка кандидата; финальное интервью с непосредственным руководителем; медицинское обследование.

Проведенный нами анализ литературы позволяет говорить о ряде этапов процесса отбора, которые приводятся в качестве желательных большинством авторов:

– анализ анкетных данных и/или данных резюме;

– телефонное интервью; интервью с сотрудником HR-службы;

– проведение профессионального испытания и анализ его результатов; интервью с потенциальным линейным руководителем;

– психологическое тестирование;

– проверка рекомендаций;

– организация медицинского обследования.

Указанные этапы, с нашей точки зрения, могут рассматриваться как «условно базовые» [15, с. 111].

Кроме того, мы обнаружили ряд процедур, включаемых исследователями в качестве этапов работы в процесс отбора персонала, которые, однако, с нашей точки зрения, должны быть отнесены к другим процессам управления персоналом:

– планирование персонала как определение качественной и количественной потребности в персонале (отдельный процесс);

– анализ ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда, в том числе показателей, характеризующих привлекательность рабочего места и структуру рынка кандидатов (процесс поиска / привлечения персонала);

– выбор источников и методов поиска персонала (поиск персонала); прием нового сотрудника (найм персонала);

– введение в должность (адаптация персонала).

Важным для реализации процесса отбора персонала как персонал-технологии является выбор адекватных методов оценки кандидатов.

Анализ работ отечественных исследователей (В.В. Великанова, М.Г. Золотаревой, Н.В. Деминой, М.И. Магуры и др.) показал [15], что к наиболее распространенным и часто применяемым методам отбора следует отнести: анализ документов (анкета, резюме), собеседование (интервью), сбор информации о кандидате от других людей (проверка рекомендаций), тесты (психологические и профессиональные), групповые методы отбора (ролевые и деловые игры), метод экспертных оценок, метод кейсов (профессиональное испытание), ассессмент-центр.

Таким образом, мы проанализировали существующие позиции в отношении содержательного наполнения и поэтапного строения технологии отбора персонала, представили отбор персонала как процесс, выявили типичные этапы и события в процессе отбора персонала, а также определили основные методы отбора персонала [21, с. 153].

Выбор персонала – это сложная функция системы управления персоналом и наиболее рискованная, поскольку от какого сотрудника мы выбираем, иногда зависит успех многих проектов и задач.

Рассмотрим методологию анализа рисков персонала при подборе персонала. Целью методологии является выявление, анализ рисков и оценка последствий в процессе отбора (Рисунок 1).

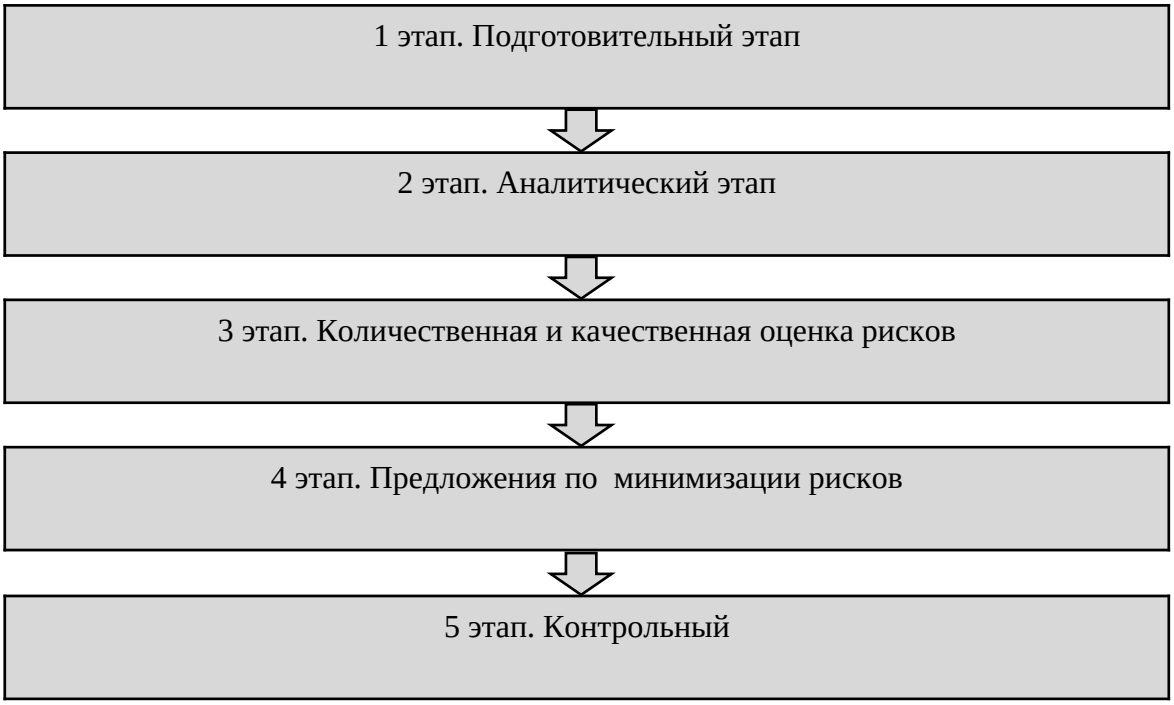


Рисунок 1 – Этапы методики оценки риска в процессе отбора персонала в организации*

*Выполнено по [18, с. 81]

1 этап – подготовительный.

На этом этапе определяются: цель анализа, критерии оценки, инструменты.

2 этап – аналитический.

Второй этап методологии предполагает проведение комплексного анализа существующих кадровых рисков. На этом этапе проводится качественный анализ риска.

Целью этой методики является анализ функции, выявление проблем и определение того, является ли проблема риском. После этого определите, какой риск представляет проблема – приемлемая или опасная.

Типичные риски [23, с. 102]:

1) увольнение сотрудника на первую неделю работы;

2) прямая кража имущества предприятия;

3) использование ресурсов компании в своих целях;

4) нарушение трудовой дисциплины;

5) создание в команде неблагоприятного морально-психологического климата;

6) риски недостаточной квалификации (компетенции);

7) риски нелояльности;

8) отказ от новых правил.

3 этап – Количественная и качественная оценка рисков.

В связи с особой важностью этого этапа, компании необходимо провести качественный и количественный анализ рисков для персонала. Центральным пунктом разработанной методологии является анализ и оценка рисков при подборе персонала, необходимыми инструментами являются: на основе матрицы «вероятность-ущерб»; Матрица Вильсона; Матрицы Харрингтона.

4 этап – Минимизация рисков.

На этом этапе сначала разрабатывается программа минимизации рисков. Кроме того, реализуется план мер по минимизации рисков.

5 этап – Контрольный.

Конечным этапом методологии будет контроль над кадровыми рисками: Необходимо строго контролировать слабо выраженные риски, поскольку вероятность увеличения риска и перехода на опасную стадию всегда высока; Обязательное наблюдение и работа с теми рисками, которые еще не начали свою разрушительную работу, а также предыдущие, не выходили на стадию опасных рисков. Вышеперечисленные риски при отборе персонала изображены на рисунке 2.

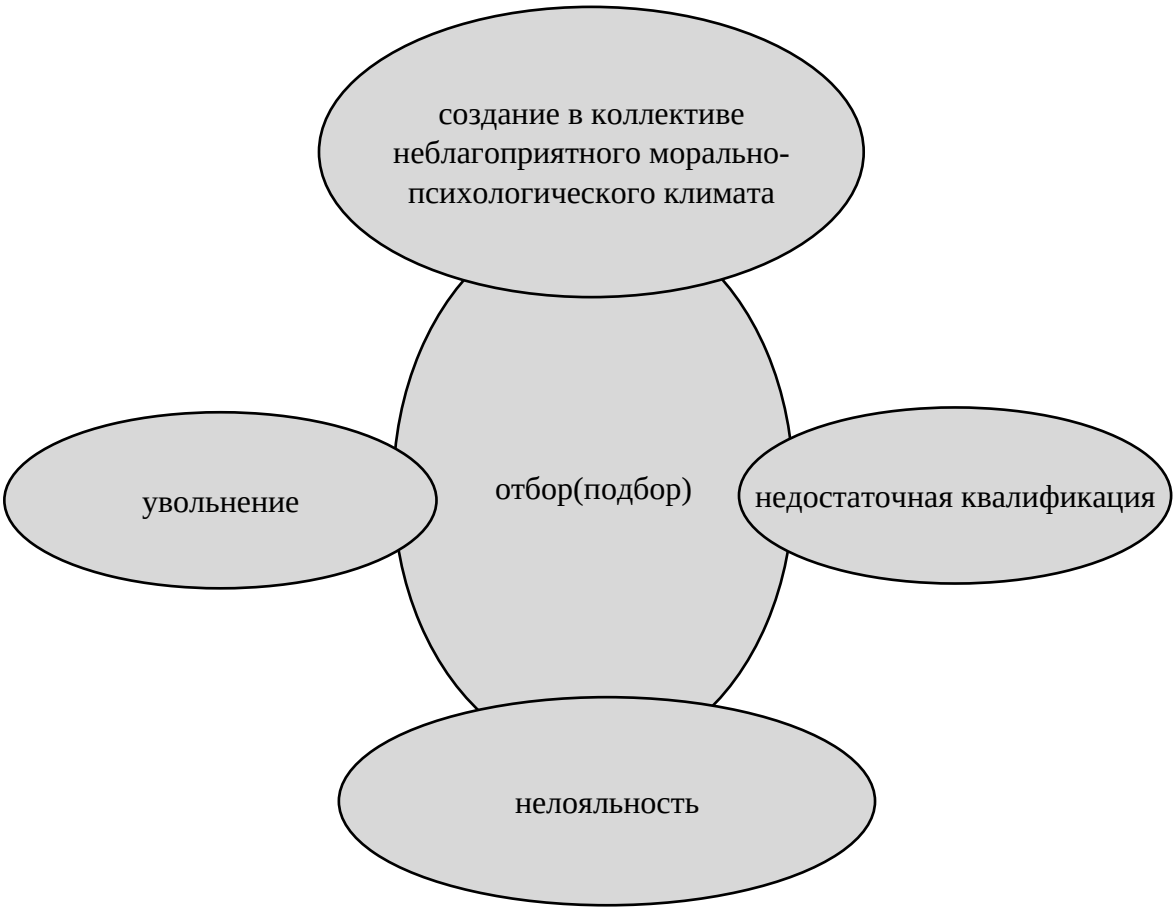


Рисунок 2 – Риски при отборе персонала*

*Выполнено по [18, с. 82]

Так же необходимо понимать, чтобы сотрудник не покинул вашу организацию, на начальных этапах его пребывания в ней, нужно внедрить систему наставничества, благодаря которой сотруднику будет оказываться помощь со стороны опытных работников организации. Это позволит с комфортом пройти ему все этапы адаптации, и в дальнейшем поучаствовать в системе наставничества, но уже в роли непосредственно самого наставника.

В современной науке, при анализе проблем, связанных с наймом и адаптацией персонала, активно рассматриваются вопросы человеческого капитала, поскольку от эффективно поставленного процесса работы с персоналом, зависит эффективность деятельности всей организации. Человеческий капитал воплощает знания, талант, суждения и опыт

сотрудников. Бонтис Н. утверждал, что человеческий капитал важен, так как является источником инноваций и стратегического обновления.

Кроме того, он рассматривал человеческий капитал как инструмент получения прибыли в экономике, основанной на знаниях. В свою очередь, экономика знаний – это «экономика, в которой генерация и эксплуатация знаний играют решающую роль в процессе создания богатства».

В экономике знаний люди считаются скорее создателями доходов, чем статьями затрат, а управление компетенциями людей является непосредственно источником создания дохода.

Человеческий капитал ценен в той мере, в какой он способствует поддержанию конкурентного преимущества организации, повышая эффективность ее работы, успешно используя возможности или нейтрализуя угрозы внешней среды. То есть человеческий капитал – это способность сотрудников делать то, что, в конечном итоге, влияет на успех работы организации. Для Н. Медарда «человеческий капитал» – это совокупность компетенций, знаний и личностных качеств, воплощенных в способности выполнять труд в целях получения экономической выгоды. Человеческий капитал увеличивается за счет образования и опыта.

На макроуровне общепринято также оценивать человеческий капитал экономики таким показателем, как доля обучающихся в образовательных учреждениях начального, среднего и высшего образования. Предполагается, что высокий уровень данного показателя указывает на то, что все большее количество людей накапливает человеческий капитал, тем самым рабочая сила в целом становится более производительной.

Действительно, страны с высоким уровнем образованности населения показывают более высокий уровень жизни и более быстрый темп экономического роста.

Поэтому большинство авторов согласились, что человеческий капитал можно рассматривать как «величину знаний и талантов, которые воплощены в людях, работающих в организации, представленную в виде ноу-хау,

способностей, знаний, талантов, компетенций, отношений, интеллектуальной способности, творчества и прочих нематериальных активов».

Дают определение человеческому капиталу и современные российские экономисты, занимающиеся вопросами стратегического развития России. По мнению группы ученых под руководством Л.И. Абалкина, человеческий капитал – это сумма компонентов, включающих врожденные способности, образование, приобретенный профессиональный опыт, творческий потенциал, морально-психологическое и физическое здоровье, мотивация для деятельности, обеспечивающих возможность приносить доход.

Ученые А.Н. Добрынин, С.А. Дятлов и Е.Д. Цыренова, занимающиеся проблематикой человеческого капитала, характеризуют человеческий капитал как запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, накопленный человеком и сформированный в результате инвестиций, который необходимо эффективно использовать в процессе труда для повышения его производительности и увеличения доходов [13, с. 183].

По определению О.Н. Мельникова человеческий капитал представляет собой совокупность неотчуждаемой собственности в виде его физических и интеллектуальных ресурсов, принадлежащие человеку на правах личной собственности как его «основной капитал», и отчуждаемой собственности в виде затрат физической и творческой энергии человека [20, с. 247].

Ю.А. Корчагин видит человеческий капитал как интенсивный социально-экономический фактор, формирование которого происходит за счет инвестиций в науку, образование, культуру, искусство, интеллектуальную деятельность, воспитание, обучение, знание, информационную оснащенность, экономическую свободу, предпринимательскую способность, а также безопасность и здоровье населения [18].

К этому определению стоит добавить факторы, связанные с развитием и применением знаний человека в разрезе его интеллектуальной деятельности и интеллектуальной собственности, так как экономика знаний, основанная на

трансфере знаний и внедрении технологических новшеств, предъявляет качественно новые требования к человеческому капиталу.

Инновационная экономика требует профессионалов с высокой способностью к обучению и восприимчивостью к новым знаниям в междисциплинарных сферах. Особенно востребованными становятся творческие личности, умеющие видеть, ставить и свободно решать возникающие перед обществом задачи.

Таким образом, максимально эффективное развитие и использование интеллектуально-творческих способностей человека как ключевых факторов формирования человеческого капитала становится важнейшим элементом государственной инновационной политики.

Квалифицированный отбор персонала в современные организации сегодня осуществляется новыми методами. Компании активно обращаются к центрам оценки, различных рода опросам, и в частности к тестированиям.

Наиболее популярными при отборе на должности ИТР становятся тесты «коэффициент интеллекта», «агрессивность» и «конфликтность».

Интеллектуальные способности, или IQ (коэффициент интеллекта), обычно используются для тестирования на позиции ИТР, или же инженерские позиции, для рабочих данный вид тестирования может оказаться не совсем актуален.

Существуют некоторые особенности в плане применении тестов, и в частности тестов для оценки интеллектуальных способностей. Первое, тесты для оценки интеллектуальности дают адекватные оценки при условии учета комплекса факторов.

Второе, результаты тестирования на интеллектуальность оцениваются в соответствии со строго установленными нормативными шкалами. Следует, что предварительно, рекомендуется, чем применять какой-либо тест интеллектуальности, необходимо удостовериться в том, что данная версия теста как минимум актуальна и не менее двух раз прошла апробацию в

Российской Федерации в соответствии со всеми правилами выборочного исследования.

Третье, хорошее прохождение теста на интеллектуальность не может быть сто процентной гарантией профессиональной компетентности тестируемого.

Четвертое, успешное прохождение теста, в особенности теста на интеллектуальность, есть успешное понимание и угадывание смысла разработчиков теста, ориентированного на большинство.

Тест рекомендуется применить к каждому кандидату всего лишь один раз: при последующем прохождении теста большой процент людей демонстрируют полный успех, так как уже понимают замыслы разработчиков.

Валидность (от англ. valid – «пригодный») – это важный показатель, показывающий на то, в какой мере данный инструмент может замерить именно нужные свойства испытуемых, для измерения которых он разрабатывался. Чем выше валидность у теста, тем лучше он показывает свойства, для измерения которых он был разработан.

Опросы и тестирование не следует отменять, речь идет о том, что важнейшей задачей руководителей организаций и менеджеров по подбору персонала является грамотное их истолкование и понимание. Сегодня не составит труда реализовать элементы грамотного тестирования на практике, в большинстве организаций для этого есть все необходимое. В частности, важно обладать хорошими разработками тестов, а в идеале сделать упор на собственные разработки вместе с опытными и знающими людьми

Нужно тщательно подбирать тестовый инструментарий, обращая внимание на валидность тестов, и их практическую значимость. Специалистам по подбору персонала выполнение данной функции следует контролировать.

В хорошо проработанном инструментарии, как правило, имеются готовые формы бланков для тестирования и часто - формы бланков ответов.

До проведения тестирования других тестирующему желательно самому ответить на вопросы и выполнить все тестовые задания и просчитать все

возможные варианты. Только тогда можно быть уверенным, что подобранный тест не содержит ошибок и досадных невразумительных опечаток. Если таковые находятся, их нужно немедленно устранять. В случае обнаружения ошибок и опечаток прямо в ходе тестирования возможно не только снижение интереса и уровня доверия к используемому тестовому инструментарию, тестированию как методу диагностики и оценки, но и к тестирующему и организации. Оценка профессионализма и компетентности сотрудников и имиджа организации в глазах тестируемых вследствие этого значительно снизится.

Не следует стесняться попросить отключить мобильные телефоны, так как звонки и поступающие сообщения будут мешать тестируемым, действовать как дополнительный раздражающий фактор и отрицательно влиять на результаты.

Плюсы тестирования в данной форме связаны с тем, что она позволяет минимизировать напряжение тестируемых за счет интенсивной обратной связи. Тестирующий выступает в данном случае в роли посредника и интерпретатора. Тестирующий видит реакцию на вопросы и варианты ответов, фиксирует уточняющие (то есть непонятные) вопросы, а следовательно, имеет возможность совершенствовать, шлифовать используемый инструментарий. Помимо этого, анализируя особенности заполнения бланка, можно получить дополнительную информацию о тестируемом (аккуратность, навыки работы с документами, частота и форма исправлений и др.).

Если в процессе тестирования возникли существенные, непреодолимые помехи, например если неожиданно явились ремонтные рабочие и требуют срочно освободить помещение, то следует прекратить тестирование, так как его результаты все равно не будут достоверными. Тестирование следует перенести на другое время, а выяснение причин возникновения помех осуществлять без присутствия тестируемых.

К слову, при разработке стандартных бланков не лишним будет предусмотреть специальное поле примечаний, в котором можно будет отметить особенность данного тестирования.

Когда все вопросы доведены до тестируемых, необходимо повторить пропущенные участниками тестовые задания (вопросы) и лишь затем перейти к анализу результатов.

Подведение итогов тестирования целесообразно осуществлять при непосредственном участии тестируемого с тем, чтобы повысить его вовлеченность в проводимое оценочное мероприятие и уровень психологического и социального доверия к процедуре.

При подведении итогов тестирования совместно с тестируемыми вначале им сообщаются алгоритмы подсчета и интерпретации результатов. Практика показывает, что подсчет и интерпретацию результатов следует специально разграничивать по времени и проводить четко и пошагово. При групповом тестировании обычно приходится ждать тех, кто медленно проводит подсчет баллов или вариантов ответов.

Итак, главная проблема многих современных тестов, применяемых в психологии, и особенно в управлении, – их низкое качество. Главный недостаток современного управленческого тестирования, который лежит полностью в зоне ответственности разработчиков теста, а также в зоне ответственности пользователей, допустивших неадекватное его применение, низкий уровень валидности теста.

1.2 Зарубежный опыт подбора персонала

В зарубежной практике отбора и найма персонала известны два основных подхода:

– американский, ориентируется на текущие задачи (основными условиями является соответствие кандидатов требованиям рабочего места:

понимание функций, задач, должностных обязанностей, условий труда, требований к трудовому поведению);

– японский, ориентируется на перспективные длительные отношения (рассматривается качество образования и личностный потенциал работников).

При «американском», или «рыночном», подходе средства управления персоналом ориентированы в первую очередь на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар.

Традиционно в индустриальных структурах стран, подобных Канаде и США, как малые, так и крупные фирмы придерживались открытой политики «входа-выхода», означавшей, что процедуры подбора кадров не были слишком сложными, так как рабочий мог быть уволен или перемещен, если этого требовали экономические обстоятельства.

Внедрение новых технологий может быть спланировано без особого учета отношения к ним рядовых работников. «Успокаивающее» действие экономических успехов (прежде всего в американских корпорациях) приводило к тому, что многие негативные черты такой модели управления персоналом не замечались.

При ориентации на избыточную низкоквалифицированную рабочую силу должности проектировались так, чтобы их могли занимать люди без серьезной профессиональной подготовки. Но наряду с негативными чертами «рыночный подход» к управлению персоналом вооружал работодателей эффективным средством управления численностью работников, позволявшим компенсировать издержки, связанные с конкуренцией на рынке труда, высоким оборотом кадров и сопротивлением технологическим переменам.

В Японии при приеме на работу в первую очередь смотрят на полученное образование. Японские фирмы очень ценят университетское образование.

В США и странах Европы можно стать, руководителем самого высокого уровня, имея соответствующую профессиональную квалификацию и опыт успешной работы. В Японии же такое почти невозможно. Примерно каждые два года руководитель должен защищать новую научно-практическую работу,

чтобы получить повышение в должности. Степень дает пропуск к руководящим позициям.

Рассмотрим особенности найма персонала в Америке. Выбор источников подбора и найма персонала в организации устанавливается их экономической целесообразностью [19, с. 142].

Организация процесса подбора и найма персонала должна отвечать его целям и задачам, законодательству о труде, заинтересованностям обеих сторон, а также оправдывать затраты, которые связаны с его проведением. Когда речь идет о наборе кадров в компании, то США занимают первое место по затратам на эту статью. Как правило, затраты на набор новых квалифицированных рабочих и менеджеров могут составлять 30-40 тысяч долларов на человека. Основная их часть оплачивается за счет фондов развития компании, а остальная часть выделяется непосредственно на цели набора кадров.

Существует 2 пути набора кадров: внутренний и внешний. Конечно, внешний набор является более долгим и дорогим для любой компании. В США основными методами внутреннего набора кадров являются рассылка внутри организации сведений об имеющихся вакантных местах, рекомендации сотрудников о приеме на работу друзей или знакомых [21, с. 152].

Источники найма сотрудников в США являются рекомендации родственников и друзей, деятельность кадровых служб и агентств, Интернет СМИ объявления, внутренние источники компании, написание заявлений, заполнение анкет, обращения о приеме на работу. Немногочисленные фирмы считают важным включение в список кандидатов работников других подразделений своей компании. Кандидаты проходят интервью с руководством. Далее результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор является сложным решением для непосредственного руководителя [15, с. 109].

Критерии найма персонала в США являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. По результатам исследования мы можем видеть, что на очень важном этапе в

США стоит образование. Не менее важным акцент идет на практический опыт работы и психологическую совместимость. Не особо важным считается умение работать в коллективе.

Для характеристики современной ситуации и тенденций подбора персонала как в России, так и за рубежом рассмотрим применение цифровых инструментов при подборе персонала.

Крупные компании с большим количеством персонала активно внедряют цифровые инструменты подбора кадров в самых разных секторах экономики. В результате цифровые технологии позволяют оптимизировать издержки, увеличить прибыльность существующих активов и повысить доходность новых инвестиций в персонал. В других отраслях компании активно инвестируют в создание центров обработки данных и внедрение специализированных систем сбора, хранения и обработки сведений о кандидатах, что повышает эффективность бизнес-процессов и помогает лучше понимать внутренних потребителей.

Человеческий капитал является ключевым фактором конкурентоспособной мировой цифровой экономики.

Эволюция общественных отношений привела к тому, что важным фактором производства становятся информация, знания и цифровые кадры.

Развитие цифровой экономики требует таких же инвестиций в человеческий капитал, как в непрерывное онлайн-образование и повышение цифровых навыков граждан и сотрудников предприятий, особенно в области личной цифровой безопасности.

Применение цифровых технологий воспринимается топ-менеджментом многих российских компаний все еще как сугубо технологическая задача. В то время как смысл происходящей цифровизации состоит в том, что меняются не столько технологии, сколько сама система управления человеческим капиталом и организации деятельности самой компании.

Сегодня применение цифровых технологий становится делом не только специально назначенных для этого ИТ-специалистов, а всех сотрудников

компании, начиная с генерального директора, и заканчивая рядовыми исполнителями и рабочими. Без понимания происходящих системных изменений российским компаниям будет очень нелегко выдерживать конкуренцию на нынешних и будущих рынках.

Оценка наличия стратегии управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии в практике управления предприятиями осуществлялась Международной организацией труда в результате опроса предприятий различных стран, в том числе и России, всего было охвачено 75 предприятий. Опрос проходил по полуформализованной анкете. Использовались несколько методов сбора информации: онлайн-опрос, телефонное и личное интервью. Описание выборки исследования представлено на рисунке 3.

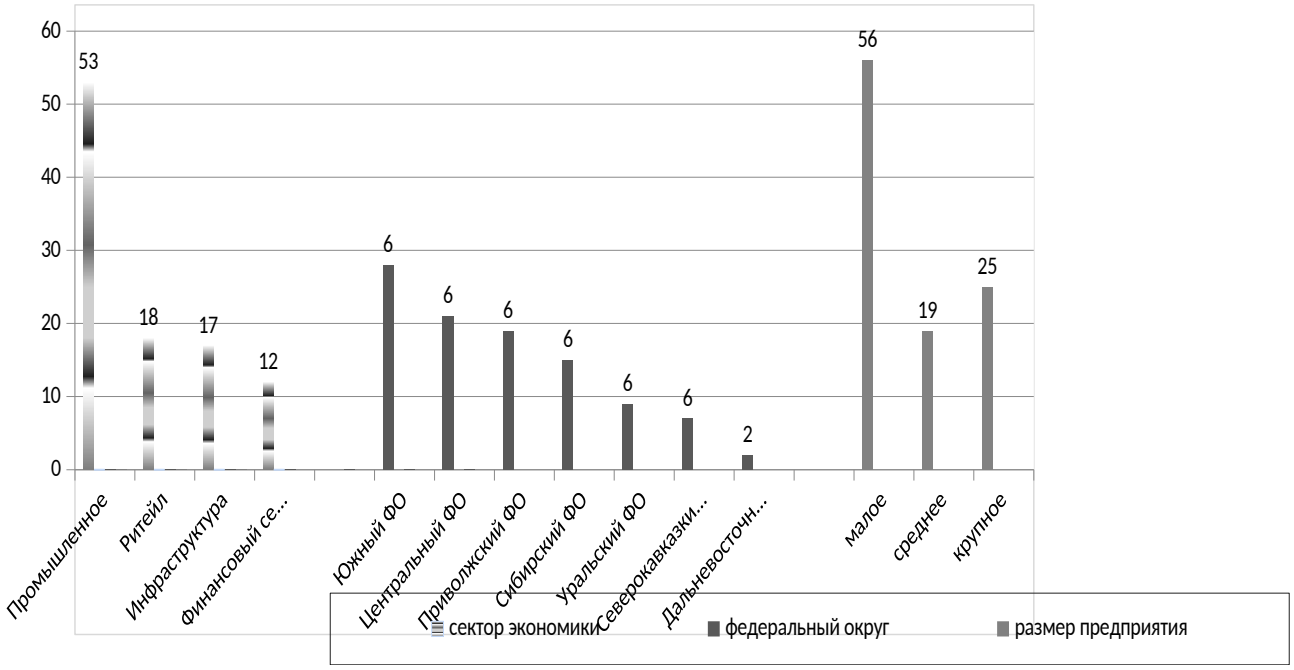


Рисунок 3 – Структура респондентов – предприятий по сектору экономики, федеральному округу и размеру предприятий, использующих цифровые технологии в кадровой стратегии*

*Выполнено по [6, с. 8]

Результаты исследования показывают, что лишь 14% компаний имеют стратегию управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии на ближайшие 5 лет в виде отдельного документа. Если присовокупить к этому числу еще компании, которые такой стратегии как отдельный документ не имеют, но она, по крайней мере, выделена в отдельный раздел, то в сумме мы получим 20% (14%+6%) компаний, которые в том или ином виде оформили стратегию управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии. 19% вообще не планируют применять цифровые технологии в ближайшие 5 лет.

Более четверти компаний (31%) включают применение цифровых технологий только в оперативное планирование в пределах года. Примерно столько же (30%) не выделяют «цифровизацию» в отдельное направление или самостоятельный раздел, но, так или иначе, учитывают возможность применения цифровых технологий (или в качестве самостоятельных проектов – 14%, или в рамках реализации долгосрочных инвестиционных проектов – 16%) Данные результаты исследования отражены на рисунке 4.

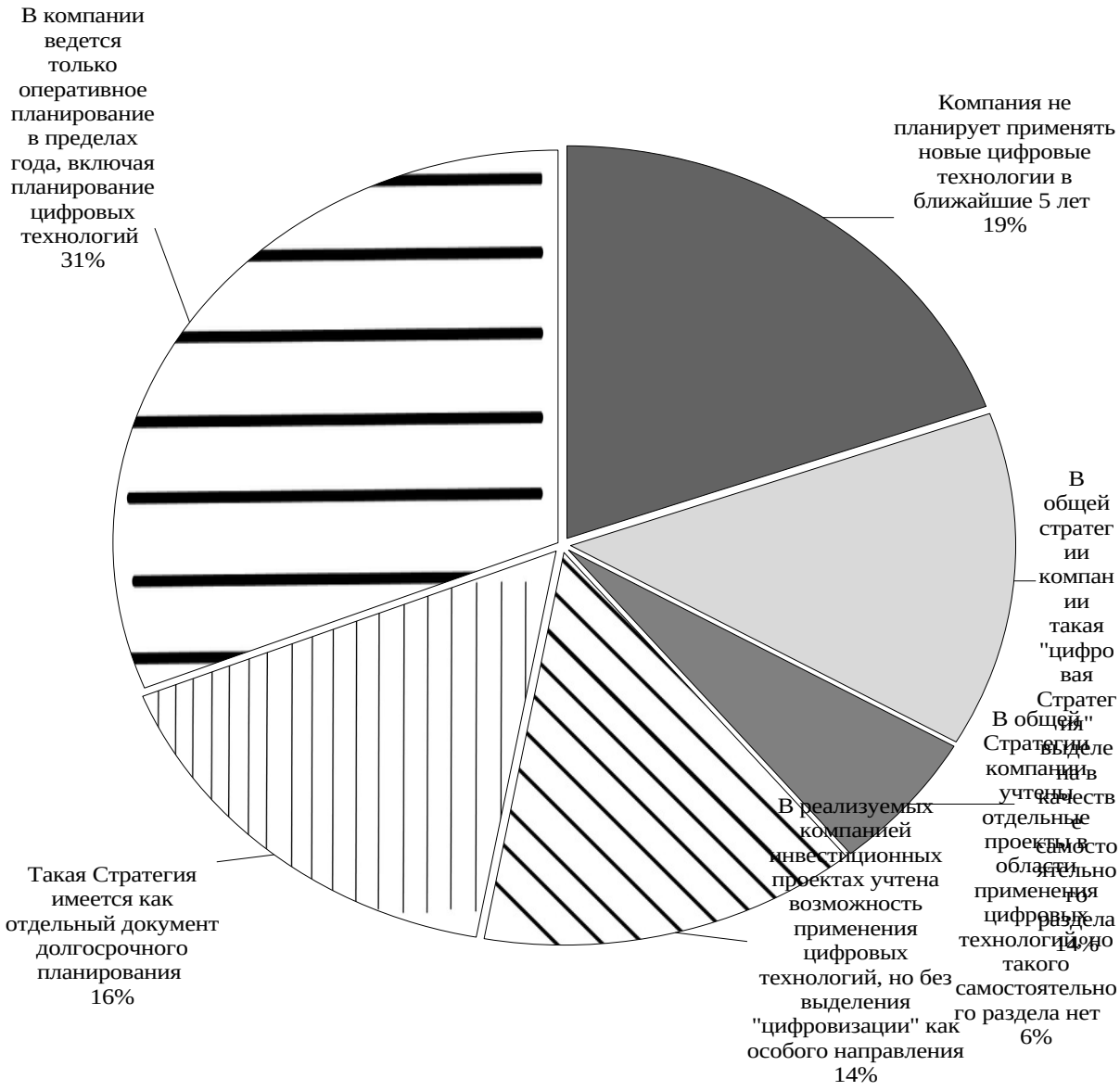


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос: «Имеется ли у вашей компании документально оформленная стратегия управления человеческим капиталом при переходе на новые цифровые технологии (программа, план, дорожная карта и т. п.) на ближайшие 5 лет»?

*Выполнено по [18, с. 82]

Исследование показало, что компании, находящиеся на зрелой стадии цифрового развития, чаще отмечают наличие цифровой Стратегии в виде

отдельного документа или самостоятельного раздела общей стратегии развития компании (суммарно – 26%).

В целом чем выше стадия цифрового развития компании, тем с большей вероятностью можно встретить какое-либо планирование процессов цифровизации компании (долгосрочное или краткосрочное, самостоятельное или включенное в общую стратегию развития). Так, каждая третья компания, находящаяся на ранней стадии цифрового развития (35%), не планирует применять новые цифровые технологии в ближайшие 5 лет, тогда как среди зрелых с точки зрения цифровизации компаний доля не планирующих почти в пять раз ниже. Крупные компании чаще малых и средних указывают на наличие у них документально оформленной Стратегии по применению цифровых технологий в бизнесе компании на ближайшие 5 лет (24%). Малый бизнес чаще других сообщает об оперативном планировании в пределах года, включая планирование применения цифровых технологий (35%).

О каком-либо варианте планирования цифрового развития в долгосрочной перспективе говорят только в трети компаний малого бизнеса (суммарно первые четыре категории вариантов ответа дают 37%). Средний бизнес, реже заявляя о наличии документально оформленного стратегического документа по применению цифровых технологий, чаще указывает на предусмотренную реализацию долгосрочных инвестиционных проектов, в которых учтена возможность применения цифровых технологий, но без выделения «цифровизации» как особого направления (32%). Компаниям-респондентам было предложено назвать проекты, связанные с кадровым планированием, которые они собираются реализовать в ближайший год, в следующие 3 года и в следующие 5 лет. Треть компаний (33%) запланировали значимые проекты по применению цифровых технологий в ближайшей перспективе (на год), несколько меньше (27%) указали наличие планов на ближайшие 3 года и еще меньше (18%) на ближайшие 5 лет. В общей сложности в ближайшие 5 лет порядка 40% компаний от числа опрошенных дали утвердительный ответ относительно планов по внедрению цифровых

технологий у себя на предприятии. Респондентам оказалось затруднительно оценить планы в долгосрочной перспективе – почти половина от числа опрошенных (44%) затруднились ответить, планируются ли значимые проекты по применению цифровых технологий на 5 лет. Стабильно примерно треть предприятий (по 30%) не планируют вообще никаких значимых проектов в будущем. Таким образом, не менее 2/3 компаний дают достаточно высокие оценки уровню осведомленности и компетентности своих сотрудников в вопросе оценки влияния цифровых технологий на бизнес компаний. Чем выше уровень цифрового развития компаний, тем выше уровень информированности их сотрудников о развитии цифровых технологий и тем выше их понимание степени возможного влияния технологий на бизнес компании. Крупные компании и компании, экспортирующие продукцию, чаще заявляют, что их специалисты располагают всей необходимой информацией о развитии цифровых технологий и хорошо понимают степень их возможного влияния на бизнес компании. Каждая страна имеет свои традиции и ценности, которые лежат в основе политики ведения бизнеса и обуславливают выбор той или иной стратегии развития компании во всех областях ее деятельности.

Таким образом, кадровый состав является главным ресурсом каждой организации, поскольку от его качества и эффективности использования напрямую зависят все экономические показатели ее деятельности.

2 СИСТЕМА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В ФИЛИАЛЕ ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» «БАШНЕФТЬ-УФАНЕФТЕХИМ»

2.1 Общая характеристика кадрового состава и технико-экономические показатели ПАО АНК «Башнефть»

ПАО АНК «Башнефть» (дочернее общество ПАО «НК «Роснефть») – одно из старейших предприятий нефтяной отрасли России – ведет добычу с 1932 года.

Обширные запасы нефти и ресурсная база Компании расположена в трех основных нефтедобывающих регионах России: Волго-Уральской провинции, Тимано-Печоре и Западной Сибири.

В промышленной эксплуатации более 180 месторождений.

Добыча углеводородов более 21 млн. тонн нефти в год.

Мощный научный потенциал – многолетний опыт разработки и внедрения передовых технологий разведки и добычи нефти.

Уфимский интегрированный нефтеперерабатывающий комплекс «Башнефти» включает три производственные площадки: «Уфанефтехим», «УНПЗ» и «Новойл». Объем переработки нефти составляет 18,9 млн. тонн.

Высокотехнологичный нефтеперерабатывающий комплекс со средним показателем индекса Нельсона – 10,4 и глубиной переработки 82%.

Объем переработки – более 18 млн. тонн нефти в год.

Компания производит и реализует моторные топлива высокого экологического стандарта Евро-5 и Евро-6.

Основные направления кадровой политики ПАО АНК «Башнефть» – обеспечение достойных и безопасных условий труда; повышение эффективности работы, социальная защищенность членов трудового коллектива, повышение личной заинтересованности сотрудников в достижении Компанией наилучших результатов.

Компания обеспечивает своим работникам комфортные и безопасные условия труда, конкурентоспособную заработную плату и социальный пакет.

В Компании действует система мотивации сотрудников, в основе которой лежат программы прямого материального вознаграждения за достижение ключевых показателей эффективности (КПЭ) Компании, подразделения и лично работника. Программы распространяются на ПАО АНК «Башнефть» и ее непосредственные дочерние общества.

ПАО АНК «Башнефть» предоставляет своим сотрудникам комплекс социальных льгот, который включает негосударственную медицинскую страховку (добровольное медицинское страхование); организацию санаторно-курортного оздоровления; другие социальные льготы, гарантии и компенсации в соответствии с коллективным договором.

Значительное внимание Компания уделяет вопросам обучения и развития персонала, поскольку это является важным элементом в системе повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и достижения успеха компании в целом.

Для дальнейшего развития и укрепления потенциала ПАО АНК «Башнефть» привлекает в свои ряды талантливых, целеустремленных и ответственных сотрудников, способных эффективно работать в единой команде.

Компания – крупнейший работодатель республики, в «Башнефти» трудится более 30 тыс. человек. Компания предоставляет своим сотрудникам достойное вознаграждение в зависимости от личного вклада, социальную защиту, возможность повышения квалификации и карьерного роста.

На сегодняшний день среднесписочный состав численности (ССЧ) достигает 28 245 человек. Динамика ССЧ в разрезе 2017 – 2018 годов изображена на таблице 1.

Таблица 1 – Динамика среднесписочной численности ПАО АНК «Башнефть» в 2017-2018 гг. по направлениям деятельности*

Направления деятельности ПАО АНК «Башнефть»	2017 год		2018 год	
	количество человек, чел.	удельный вес, %	количество человек, чел.	удельный вес, %
управляющая компания	395	1,4	854	3
бурение скважин	6270	21,4	4489	15,9
добыча нефти и газа	8337	28,5	7931	28,1
нефтепереработка и нефтехимия	8247	28	8173	28,9
сбыт и логистика	4936	16,9	5659	20
наука	852	2,9	882	3,2
прочее	253	0,9	257	0,9
итого	29290	100	28245	100

***** Расчитано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Как видно из данных таблицы, большая доля персонала работает по направлениям добычи нефти и газа – 28,46% в 2017г. Это объясняется спецификой производства, так как основным видом деятельности является добыча нефти и газа. Деятельность в сфере нефтепереработки и нефтехимии за 2 года имеет тенденцию к увеличению, так в 2017г. она составляет 28,16%, в 2018 г 28,94%. В результате совершенствования в 2018г. организационной структуры Компании была сокращена численность персонала на 1 505 человек (5,7%). В основном это стало возможно благодаря реструктуризации нефтесервисных организаций, обслуживающих ПАО АНК Башнефть», и оптимизации их персонала. Рост численности по управляющей компании обусловлен в первую очередь усилением ключевых направлений: разработки, добычи, переработки и сбыта. Кроме того, значительные изменения претерпел блок экономики и финансов в результате выделения в самостоятельные структурные подразделения ряда направлений. Одновременно произошло увеличение численности сотрудников, занятых в нескольких направлениях деятельности Компании.

Кадровый состав филиалов ПАО АНК «Башнефть» подразделяется на три группы трудовых ресурсов: рабочие, специалисты, руководители, а также имеют различный возрастной состав. Подробный анализ структуры кадров по возрастному составу, обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и соотношение численности персонала трудовых ресурсов проведен в нижеприведенных рисунках.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу за 2017 – 2018 гг., отраженных в таблице 2.

Таблица 2 – Структура кадров филиалов ПАО АНК «Башнефть» по возрастному составу в 2017-2018 гг.*

возраст	2017 год, %	2018 год, %
до 30 лет	17,5	23
30-39 лет	22,5	25,4
40-49 лет	29,4	25,7
50-59 лет	19,2	17,3
старше 60 лет	11,4	8,6

***** Разработано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Возрастная структура персонала формируется традиционно таким образом, что две трети сотрудников относятся к возрастной категории от 30 до 50 лет, обеспечивающей наилучшее соотношение физических возможностей и опыта работы. Проанализировав динамику по годам, средний возраст персонала в 2018г. увеличился в основном благодаря реализации программ преемственности, развития кадрового резерва, привлечения молодых специалистов, динамику можно увидеть на диаграмме, изображенной на рисунке 5.

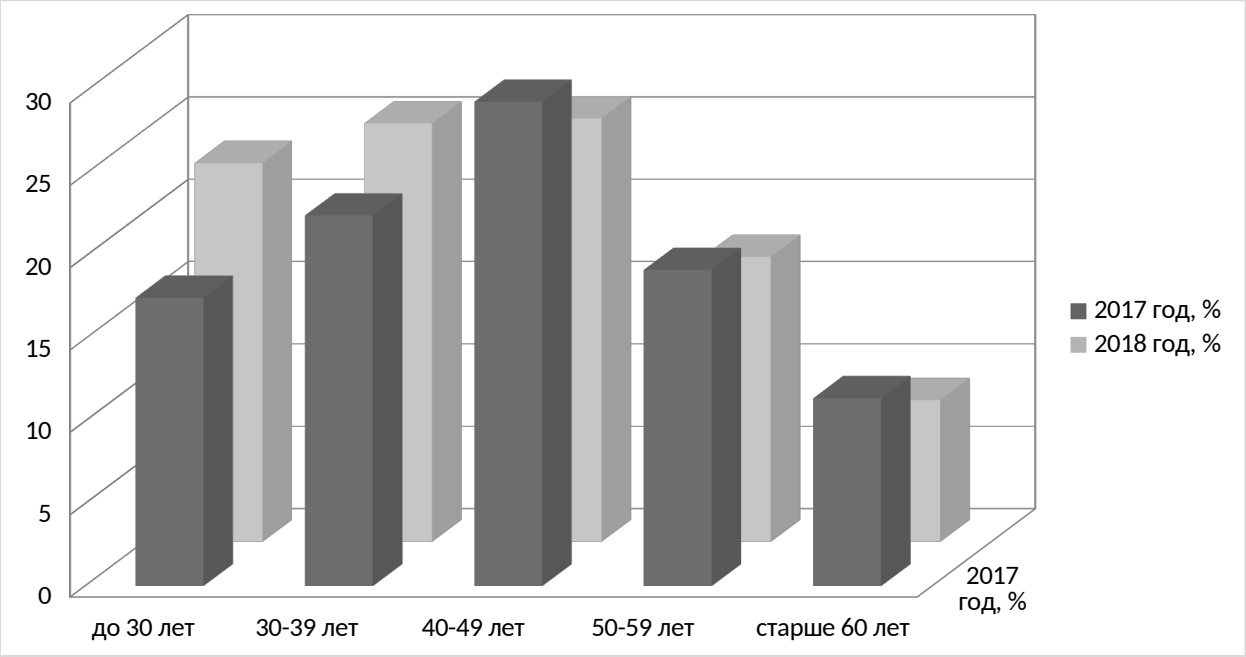


Рисунок 5 – Диаграмма возрастной структуры персонала филиалов ПАО АНК «Башнефть» в 2017-2018 гг. *

***** Разработано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Основную долю в численности филиалов составляют рабочие (~ 70%). Численность работников, достигших пенсионного возраста по старости составляет 1,5 % от общей численности, 85 чел. Текучесть персонала филиалов ПАО АНК «Башнефть» в 2018г. сохранилась на невысоком уровне – 5,3%, из них по ИТР – 2,2%, рабочим специальностям – 1,6%. Средний возраст персонала по филиалам – 40 лет.

В таблице представим обеспеченность филиалов ПАО АНК «Башнефть» трудовыми ресурсами по категориям персонала, отраженная в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами*

Категории работающих	2017 год	2018 год
рабочие всего, человек	3727	4066
руководители, человек	550	604
специалисты, человек	950	1213
итого	5227	5883

***** Разработано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Из таблицы видно, что в 2018 году относительно 2017 года произошло повышение по категории руководителей на 9 %, рабочих незначительно – на 1 %, также произошло и увеличение количества специалистов на 1,2%, соответственно и их доли в общем количестве сотрудников, показанных на круговой диаграмме на рисунке 6.

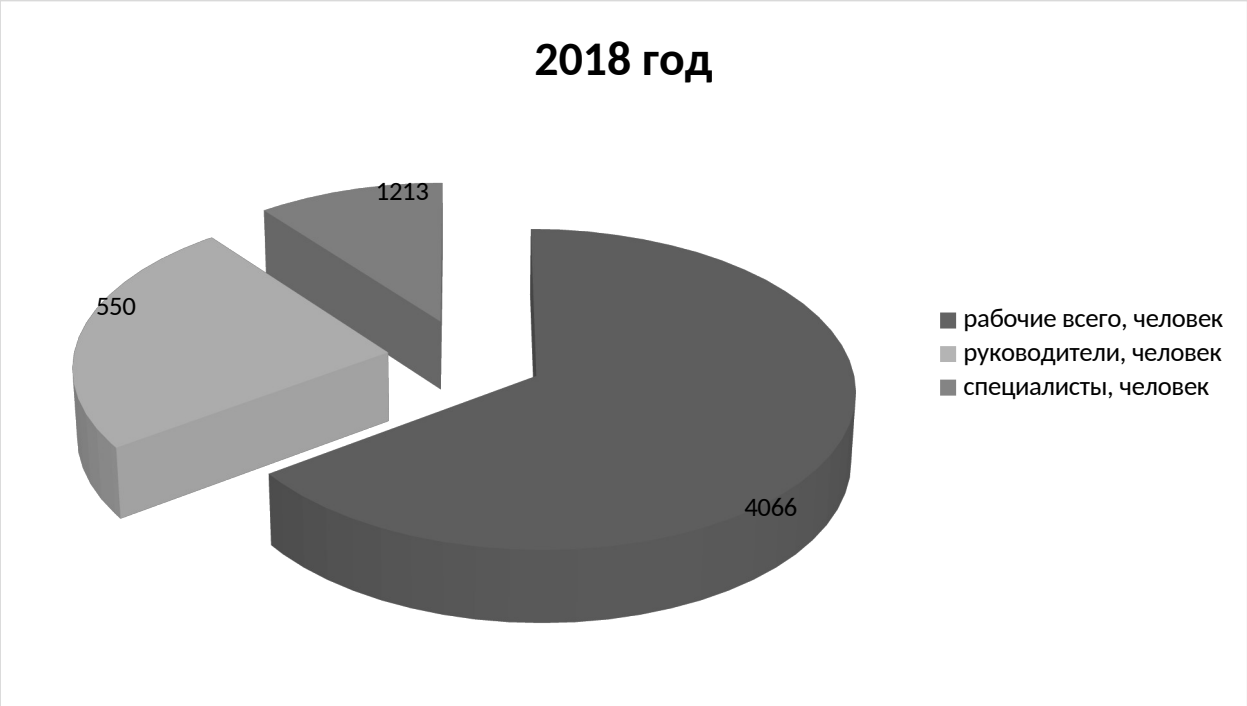


Рисунок 6 – Соотношение численности персонала трудовых ресурсов филиалов ПАО АНК «Башнефть» в 2018 г.*

***** Разработано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим».

Люди — ключевой актив и важнейшее конкурентное преимущество. Компания выстраивает партнерские отношения с работниками и осознает ответственность за обеспечение достойной оплаты труда.

Таблица 4 – Численность персонала филиалов ПАО АНК «Башнефть» по категориям работающих в 2018 году*

категории работающих	Уфанефтехим	Новойл	УНПЗ
рабочие	2042	1242	781
специалисты	1066	96	51
руководители	490	68	46
Итого по категориям работающих в филиалах	3598	1406	878
Итого численность персонала	5882		

*Выполнено по результатам работы филиалов ПАО АНК «Башнефть»

Таким образом, из таблицы 4 видно, что наибольшая численность персонала в филиале «Башнефть – Уфанефтехим» – 3598 человек, в филиале «Башнефть – Новойл» численность рабочего персонала составляет 60 % от численности «Уфанефтехим», «УНПЗ» в соотношении к «Уфанефтехим» 38 %. Численность специалистов в филиале «Башнефть – УНПЗ» составляет 5 % от «Уфанефтехим», «Новойл» 9%. Численность руководящих должностей в «Башнефть-Новойл» в соотношении с численностью руководителей составляет «Уфанефтехим» 14 %, «Башнефть-УНПЗ» – 9 %

Общая численность филиалов составляет 5882 человек.

2.2 Организация системы подбора персонала в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим»

Политика управления персоналом исходит из положений бизнес-стратегии, которая определяет долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели Компании, пути их достижения и ключевые показатели, отражающие степень достижения этих целей, и способствует реализации бизнес-стратегии.

Главная задача политики управления персоналом заключается в создании такой системы управления кадрами, при которой ПАО АНК «Башнефть» имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» на рынке труда. Работа с персоналом, построенная на принципе единого подхода, является приоритетной задачей руководства филиалов ПАО АНК «Башнефть». Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающих конкурентоспособность и способствующих ее успеху в достижении поставленных целей.

В организационной структуре филиалов ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» функционал по обеспечению персоналом, подбору и адаптации, обучению и развитию персонала, мотивации, оплаты труда и организационного планирования, социальные программы и корпоративная культура закреплен за блоком заместителя директора филиала по персоналу и социальным программам. Данное структурное подразделение состоит их четырех управлений, каждое из которых в свою очередь включает в себя отелы и секторы по направлениям деятельности. Организационная структура блока по персоналу и социальным программам изображена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим»*

*Разработано автором по результатам исследования деятельности филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим

Отдел по подбору и адаптации персонала филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» – отдел, основный деятельностью которого является привлечение на работу в Компанию лучших кандидатов и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала. В

соответствии с действующим Регламентом «Подбора и найма персонала» для своевременного подбора кадров на конкурсной основе подразделения Компании заблаговременно представляют заявки на подбор персонала. В целях принятия наиболее оптимального решения о выборе кандидата при отборе рассматриваются не менее 3-х соискателей на вакансию. При приеме на работу новых сотрудников Компания использует прозрачные критерии отбора кандидатов так, что конкурсная система отбора основывается на единых принципах оценки кандидатов лишь по профессиональным и управленческим навыкам, общему потенциалу развития. По итогам всех собеседований Отдел по подбору и найму персонала собирает и консолидирует обратную связь от всех руководителей, которые принимали участие в отборе кандидатов. По итогам консолидированной обратной связи оформляются «Результаты подбора и отбора на вакантную позицию». В случае согласования и утверждения условий найма Отдел по подбору и адаптации персонала вручает финальному кандидату Предложение о работе. Отдел заинтересован в том, чтобы в их коллективе работали высококвалифицированные специалисты.

Работа с персоналом, построенная на принципе единого подхода, является приоритетной задачей руководства филиалов ПАО АНК «Башнефть». Работники рассматриваются в качестве одного из главных стратегических ресурсов Компании, обеспечивающих конкурентоспособность и способствующих ее успеху в достижении поставленных целей.

Компания предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного роста и профессионального развития. Система обучения объединяет корпоративные программы по развитию профессиональных и менеджерских навыков, также программы обучения предназначены для всех категорий сотрудников. Для более эффективной реализации образовательных программ Компания постоянно совершенствует систему оценки персонала, по которой определяется потенциал ее специалистов и необходимость в дальнейшем развитии тех или иных компетенций или назначению в кадровый резерв. Программа развития Кадрового резерва Компании включает системную

работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для компании программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для сотрудников – это, прежде всего, возможности развития и карьерного роста.

Компания придает большое значение развитию и поддержке «Молодых специалистов», а также будущих сотрудников Компании, ныне студентов ВУЗов. С недавнего времени, организация процесса по поиску и подбору лучших практикантов ВУЗов стала удобнее и быстрее. Отдел обучения и развития, в соответствии с заявкой от директоров департаментов, подберет наиболее интересных кандидатов на практику, и при необходимости организует встречу с ними. В настоящее время продолжается реализация корпоративной программы «Технология добычи, транспорта и переработки нефти и газа», организованной совместно с Уфимским государственным нефтяным техническим университетом.

Компания придает большое значение развитию и поддержке «Молодых специалистов», а также бедующих сотрудников Компании, ныне студентов ВУЗов. С недавнего времени, организация процесса по поиску и подбору лучших практикантов ВУЗа стала удобнее и быстрее. Отдел обучения и развития, в соответствии с заявкой от директоров Департаментов, подберет наиболее интересных кандидатов на практику, и при необходимости организует встречи с ними. В настоящее время продолжается реализация корпоративной программы «Технология добычи, транспорта и переработки нефти и газа», организованной совместно с Уфимским государственным нефтяным техническим университетом.

Выбор кандидатов для собеседований: заказчик закрытия вакансии в срок до 3 рабочих дней с момента получения от HR бизнес-партнера списка кандидатов, удовлетворяющих требованиям должностной инструкции, анализирует резюме кандидатов и направляет HR бизнес-партнеру список кандидатов, отобранных для собеседования.

В случае если ни один из представленных кандидатов, по мнению Заказчика закрытия вакансии, не подходит для замещения вакантной должности, Заказчик закрытия вакансии направляет HR бизнес-партнеру отказ от проведения собеседований, после чего HR бизнес-партнер возобновляет централизованный поиск кандидатов на замещение вакантной должности.

Организация собеседований с кандидатами: на основании списка кандидатов для собеседований, и полученных от Заказчика закрытия вакансии резюме кандидатов, отобранных в результате децентрализованного поиска и информации о возможном времени проведения собеседования HR бизнес-партнер в течение 3 рабочих дней согласовывает время проведения собеседования с выбранными кандидатами и формирует график проведения собеседований для каждого интервьюера. При необходимости HR бизнес-партнер организует заказ переговорной комнаты. HR бизнес-партнер обязательно выступает в качестве интервьюера в случае проведения собеседования с кандидатами, отобранными в результате децентрализованного поиска.

Проведение собеседований и оценка кандидатов: в соответствии с графиком проведения собеседований интервьюер проводит собеседования с кандидатами, отобранными в результате централизованного / децентрализованного, поиска на предмет оценки соответствия кандидата требованиям вакантной должности. Возможно проведение совместных собеседований с участием нескольких Интервьюеров.

Заказчик закрытия вакансии и привлеченные им дополнительные Интервьюеры в ходе проведения собеседования с кандидатом не обсуждают возможные условия вознаграждения кандидата.

Выбор кандидата на замещение вакантной должности осуществляется по следующим критериям:

1. По результатам проведения собеседований с кандидатами, отобранными в результате централизованного/децентрализованного поиска.

2. В случае, если в результате проверки документов воинского учета была выявлена невозможность постановки на воинский учет.

3. В случае, отрицательного результата проверки благонадежности анкеты кандидата.

4. В случае, не согласования Руководителем блока представленной кандидатуры на замещение вакантной должности, не являющейся руководителем структурного подразделения (РССП).

5. В случае не согласования Президентом или Вице-президентом по организационному развитию и управлению персоналом кандидатуры на замещение вакантной должности РССП.

6. В случае получения отказа кандидата от предложения о работе/стажировке.

Первичный выбор кандидата на замещение вакантной должности осуществляется в течение 3-х рабочих дней после окончания собеседований, на основании обсуждения результатов собеседования с интервьюерами, Заказчик закрытия вакансии оформляет результаты собеседований для кандидатов:

– оценку компетенций кандидата на вакантную должность (форма оценки компетенций кандидата на вакантную должность размещена на корпоративном портале в разделе «Кадровая политика») – для кандидатов, удовлетворяющих требованиям вакансии;

– причины отказа – для кандидатов, не удовлетворяющих требованиям вакансии. Результаты собеседований заказчик закрытия вакансий направляет HR бизнес-партнеру письмом по электронной почте, отражая в письме свое решение о выборе кандидата на замещение вакантной должности, при необходимости, с учетом мнения HR бизнес-партнера.

В случае если ни один из представленных кандидатов, по мнению заказчика закрытия вакансии, не подходит для замещения вакантной должности заказчик закрытия вакансии направляет по электронной почте HR бизнес-партнеру письмо о необходимости возобновления централизованного поиска кандидата.

В 2018 году в отдел по подбору и адаптации персонала провел в филиалах анкетирование работодателей по выявлению потребностей в высококвалифицированной рабочей силе. Результаты анкетирования представлены в Приложени А.

Кадровая политика компании подразумевает реализацию программ по подготовке и развитию персонала, обеспечению взаимодействия работника организации.

В 2018 г. филиалы продолжили реализацию «Функциональной стратегии в области управления персоналом», в рамках которой увеличивается число работников, проходящих дополнительное обучение по разным формам. Помимо обязательного обучения, закрепленного законодательно, сотрудники имеют возможность пройти развивающее обучение в рамках корпоративных программ.

Всего общие затраты филиала на программы обучения и повышения квалификации за 2017 – 2018гг. года составили 247 653 тыс. руб.

В 2017 г. была продолжена успешная практика обучения руководителей высшего и среднего звена филиалов, проводимая совместно с Корпоративным университетом АФК «Система» 2016г. Форма дистанционного обучения в виде семинаров и тренингов способствует развитию профессиональных навыков и личностных компетенций

За 2016 – 2017 годы в рамках повышений квалификации и профессиональной переподготовки работников было проведено 63,8 тыс. человеко-курсов, посвященных развитию профессиональных и управленческих качеств и навыков. Из них на 2017г. пришлось более 40 тыс. человеко-курсов. В 2017 г. Компания в рамках совершенствования IT-инфраструктуры продолжила использовать программный продукт «Управление персоналом», позволяющий унифицировать процессы расчета заработной платы. В Компании поддерживается уровень зарплат выше среднего в целом по отрасли (51 016 руб. против 50 746 руб. соответственно). Дополнительно к компенсациям и льготам, предусмотренным законодательством, Компания предоставляет

сотрудникам пакет льгот, объем и содержание которого определяются уровнем занимаемой должности. ПАО АНК «Башнефть» выделяет значительные средства на медицинское обслуживание, добровольное медицинское страхование и санаторно-курортное лечение сотрудников, поскольку здоровье людей – один из приоритетов Компании и обязательное условие поддержание непрерывности и высокого качества рабочих процессов.

В Компании осуществляется альтернативный (конкурсный) подбор, предоставляющий равные возможности всем кандидатам.

Приоритетными критериями при подборе и найме персонала являются:

– развитые профессиональные компетенции;

– опыт работы по направлению;

– ориентированность на результат;

– инициативность;

– умение управлять процессами и руководить коллективом;

– умение самостоятельно принимать решения;

– системный подход и стратегическое мышление;

– гибкость, адаптивность и открытость новому;

– способность и стремление развиваться.

Успешное прохождение конкурса на вакантную позицию основывается на профессиональных компетенциях специалиста, опыте, умении решать сложные комплексные задачи и желании работать в коллективе единомышленников.

Повышение эффективности работы и личной заинтересованности сотрудников в достижении Компанией наилучших результатов являются основными направлениями кадровой политики филиалов ПАО АНК «Башнефть». Основополагающим принципом данной стратегии является то, что одним из самых ценных активов филиалов являются сотрудники, а успех бизнеса компании всецело зависит от работающих в ней людей.

Фундаментальные принципы и концептуальные подходы к управлению персоналом на предприятии зафиксированы в Кадровой политике ПАО АНК «Башнефть», принятой в 2010 году. Целями Кадровой политики являются:

своевременное обеспечение Компании персоналом высокой квалификации, способным решить поставленные задачи для достижения целей бизнеса; создание предпосылок для долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества между персоналом и Компанией за счет эффективной мотивации персонала; обучение и развитие персонала; оценка эффективности работы персонала; развитие корпоративной культуры и спортивной деятельности.

Кадровая стратегия является приоритетной для ПАО АНК «Башнефть» и включена в общую стратегию предприятия, изображенная на рисунке 7. Место кадровой стратегии в общей стратегии предприятия ПАО АНК «Башнефть» на 2015-2020 гг. показано на рисунке 6.

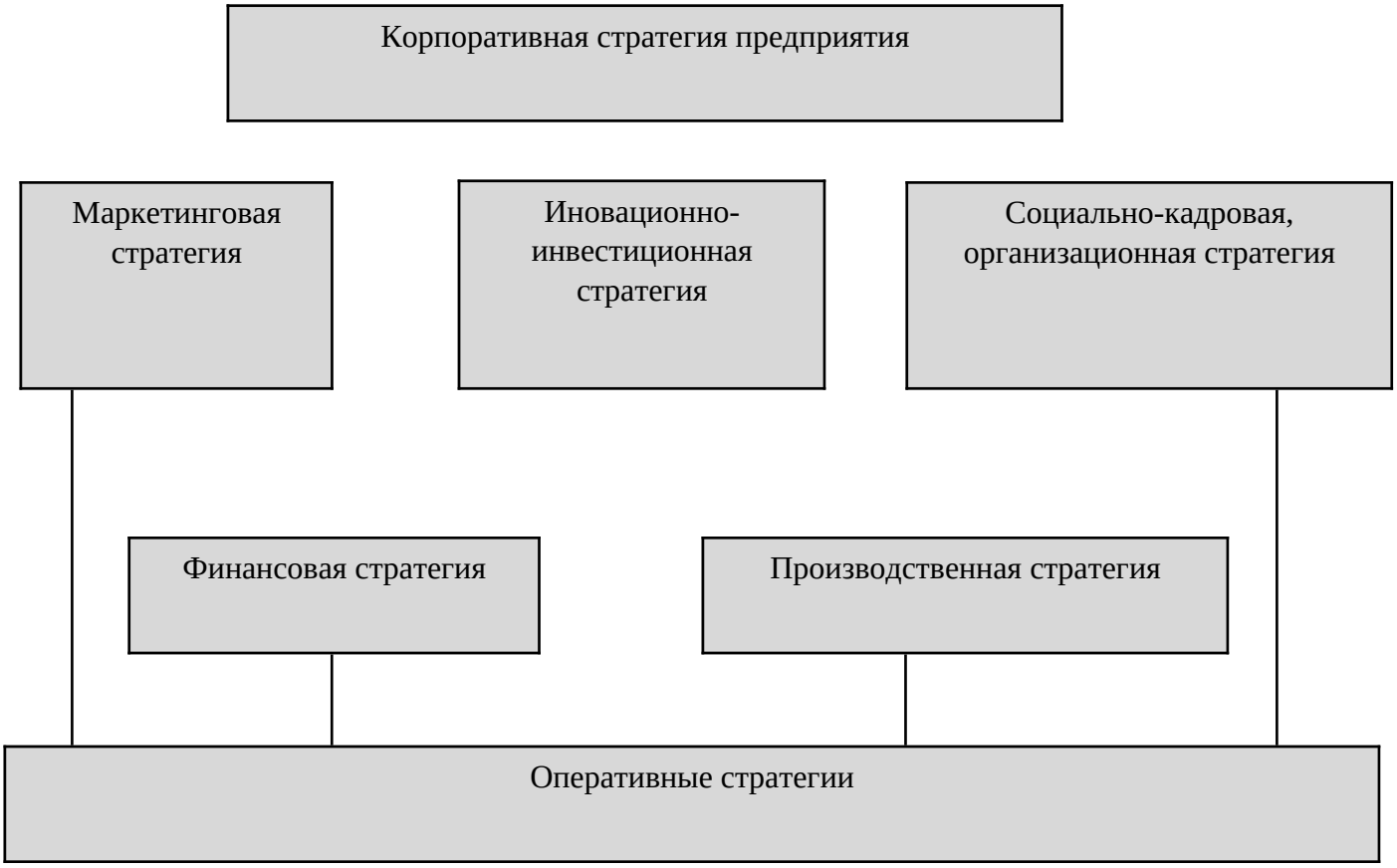


Рисунок 6 – Позиционирование кадровой стратегии в числе функциональных стратегий ПАО АНК «Башнефть»*

*Выполнено автором, по результатам прохождения практики на предприятии

Анализ рисунка оказывает, что корпоратвнаая стратегия ПАО АНК «Башнефть» включает в себя различные направляения по следующим напрвлениям: маркетинговая стратегия, инновационно-инвестиционная, социально-кадровая, организационная, финансовая, производственная. Все выше перечисленные составляющие корпоративной стратегии по результатм своей деятельности к оперативной стратегии, обеспечивающая, в свою очередь, непрерывную и качественную работу предприятия и успешное его развитие.

Место кадровой стратегии в общей стратегии предприятия ПАО АНК «Башнефть» на 2015-2020 годы показано на рисунке 7.

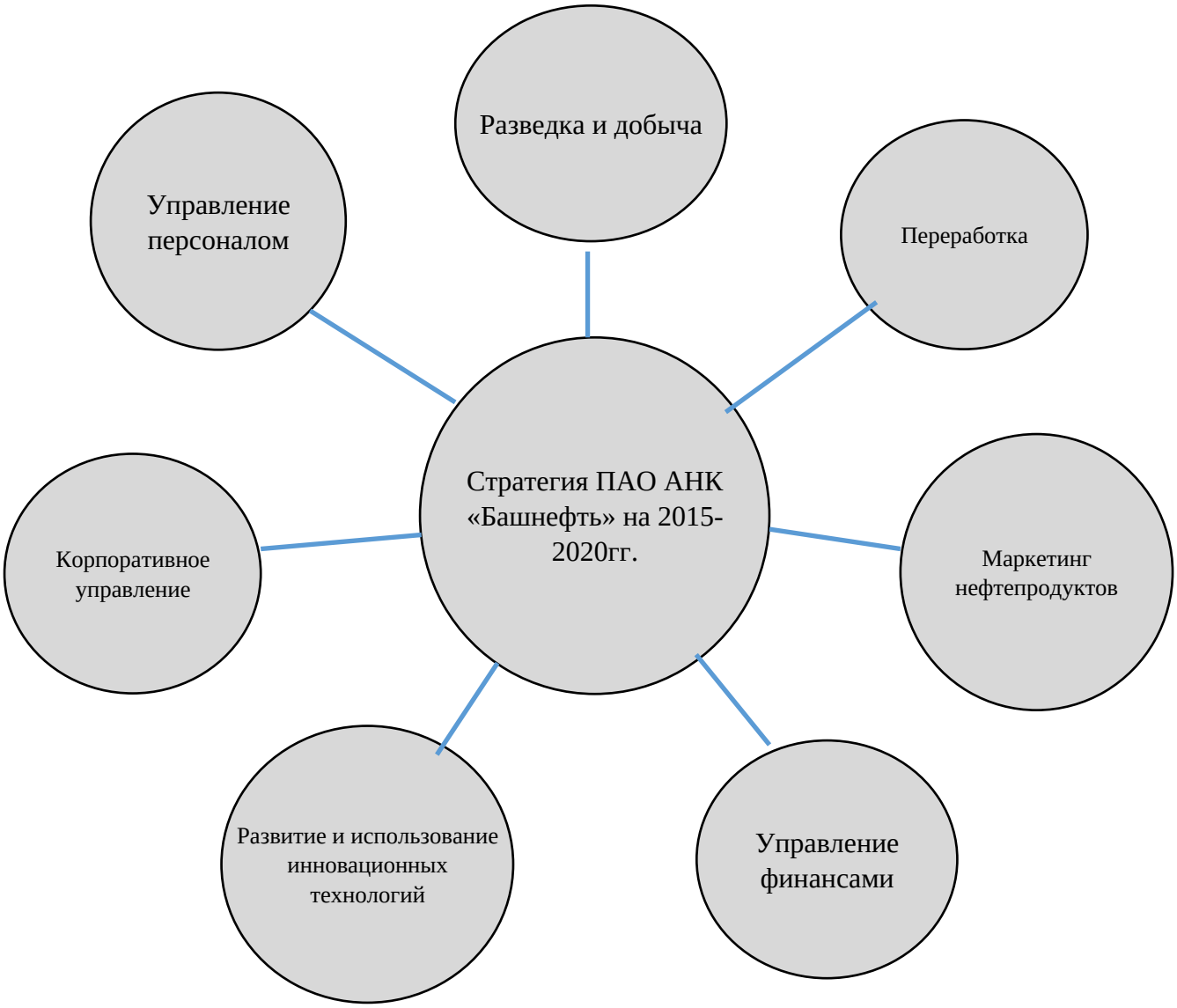


Рисунок 7 – Место кадровой стратегии в общей стратегии предприятия ПАО АНК «Башнефть» на 2015-2020 гг.*

*Выполнено автором, по результатам прохождения практики на предприятии

Таким образом, организация системы подбора персонала в филиале ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» основывается на кадровой стратегии и кадровой политики Общества, на системе прозрачности в критериях отбора кандидатов, предоставляет широкие возможности для карьерного роста и профессионального развития. Система обучения объединяет корпоративные программы по развитию профессиональных знаний и повышения квалификаций. В системе развития персонала действуют программы развития Кадрового резерва и программы поддержки «Молодых специалистов».

2.3 Реализация объективных потребностей филиалов ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» в процессе подборе персонала

Управление персоналом это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации.

Система управления персоналом – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации.

Управление персоналом это прогнозирование его состояния на будущие периоды. Особое значение имеет выявление потребности организации в новых специалистах (или в отказе от старых) на определенные периоды. Кадровая политика включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

– постановка приоритетных целей и задач в области персонала;

– прогнозирование и планирование потребности в кадровых ресурсах;

– разработка системы и направлений распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

– развитие персонала формирование программы развития и команд, планирование индивидуального продвижения, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

– анализ соответствия управления персоналом стратегии организации, выявление проблем в работе сотрудников, оценка их потенциала.

Административное управление филиалами осуществляется административно-управленческим персоналом (АУП), состоящим в организационной структуре филиала «Башнефть-Уфанефтехим».

Блок по персоналу и социальным программам осуществляет полное кадровое администрирование трех филиалов. Отдел подбора и адаптации персонала выполняет следующие функции:

1) планирование потребности в кадрах руководителей, специалистов и рабочих, исходя из задач производственной деятельности Филиалов;

2) подбор кадров на должности с учетом их профессиональных, деловых и личностных качеств в соответствии со штатным расписанием;

3) взаимодействие с государственной службой занятости населения и HR-агентствами, оказывающих услуги по подбору персонала;

4) рассмотрение совместно с руководителями подразделений кадровых вопросов, в том числе: подбор кандидатов на должности, адаптация работников, увольнение работников по окончании испытательного срока.

5) обеспечение своевременного составления по установленным формам и в установленные сроки текущей и отчётной документации;

6) организация работы по отбору, стажировке, адаптации и закреплению молодых специалистов;

7) перевод внутренних сотрудников.

Отдел подбора и адаптации персонала курирует следующие направления:

1) внешний и внутренний подбор персонала на актуальные вакансии;

2) адаптация персонала;

3) взаимодействие с учебными заведениями;

4) выходное интервью.

Этапы подбора кандидатов на рабочие специальности:

1) поиск (источники: информация о вакансиях на корпоративном сайте; корпоративный ящик resumenpz@bashneft.ru, ярмарки вакансий) и отбор при первичном интервью специалистами сектора;

2) входное профессиональное тестирование (3 блока вопросов: общетехнические, ОТ и ПБ, вопросы по технологии);

3) проведение руководителями производственных площадок собеседований с последующим определением финалиста;

4) проверка БКБ;

5) согласование заместителем директора филиала по персоналу и социальным программам (согласно делегированным работодателем полномочиям).

Этапы подбора кандидатов на позиции ИТР:

1) поиск (источники: информация о вакансиях на корпоративном сайте, корпоративном портале; сайты www.hh.ru, www.superjob.ru; корпоративный ящик resumenpz@bashneft.ru; прямой поиск) и отбор при первичном интервью специалистами сектора;

2) проведение руководителями функциональных направлений собеседований с последующим определением финалиста;

3) обсуждение условий трудоустройства;

4) проверка БКБ;

5) подготовка предложения о работе (job offer);

6) согласование Директором по персоналу (согласно делегированным работодателем полномочиям).

Адаптация персонала

1) вручение Книги нового сотрудника (в первый день работы);

2) адаптационный семинар с экскурсией по п/п для вновь принятых сотрудников (на ежемесячной основе)

Из анализа этапов подбора персонала в филиалах ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим», «Башнефть-Новойл», «Башнефть-УНПЗ» можно сделать следующие выводы, что подбор персонала – один из основных факторов оценки качества работы служб персонала на опасных производствах. Он распознает не только профессионализм сотрудников, но и их вложения в нормализацию процесса деятельности такого типа. От этого зависит процент выполнения требований, соблюдения плановых заданий. Так как работа на опасных производственных объектах требует более пристального внимания, аккуратности, знания нормативных документов по специальности и техники безопасности. Одно из самых главных последствий, которые может повлечь за собой некачественный подбор – это аварии на производстве, что может стать следствием угрозы поражения близлежащих населенных пунктов.

Существующие причины некачественного подбора на данный момент. Наличие высшего/средне-специального образования – кандидаты, приходящие на трудоустройство, бывают 2 категорий (высшее профильное, средне-специальное профильное). Достоинство кандидатов, имеющих средне-специальное образование – нет такой потребности в быстром росте, как у кандидатов с высшим образованием, нацеленность работать. Кандидаты с высшим образованием имеют более завышенные требования, так как имеют высшее образование, и долго на рабочей позиции задерживаться не хотят, а хотят расти и занимать позиции ИТР. Минусом данных кандидатов является, что после бакалавра они поступают на очную магистратуру, чтобы получить отсрочку от армии.

Армия – все кандидаты имеют шанс уйти в армию, а место при уходе за кандидатами не закрепляется и при возвращении придется проходит заново весь этап согласования кандидата на трудоустройство, который иногда занимает до одного месяца, также при рассмотрении кандидата для трудоустройства задается вопрос про наличие военного билета, так как производство, в случае войны обязано в первую очередь предоставить своих работников.

Профильное образование – с 2015 года на производствах тщательное внимание уделяется наличию профессионального профильного образования, так как раньше подбор ограничивался наличием профессиональной подготовки (наличие удостоверения по профессии). В соответствии с этим не каждый желающий будет нужным кандидатом. Повлияло также на это профессиональные стандарты, которые ввелись 1 июля 2016 года.

Медицинские показания – для рабочих имеются свои требования по здоровью, соответственно при трудоустройстве кандидаты проходят медицинский осмотр, который дает допуск не всем в первую очередь необходимое требование - это отличное зрение (допускается небольшой минус – до -0,5; -0,7). Также при прохождении медосмотра обращается внимание на слух.

Профессиональное тестирование – при трудоустройстве на работу кандидату необходимо пройти профессиональное тестирование на рабочую профессию, у данного тестирования есть свой порог в 60% на 4 разряд, 50% - на (слив/налив), 70% на 5 разряд. Кандидату дается две попытки, третья попытка возможна через полгода. По статистике из 10 кандидатов тестирование сдают 5-6 человек. Далее кандидаты проходят на собеседования, по результатам которых будет принято решением о приеме/отказе в трудоустройстве на вакантные позиции.

Вышеуказанные проблемы в системе подбора персонала заметно снижают показатели эффективности работы предприятия. В целях совершенствования качества подбора персонала, предлагается разработка профиля личностных компетенций технологического персонала (рабочие профессии)

Для совершенствования качества подбора персонала, предлагается разработка профиля личностных компетенций группы рабочих профессий и автоматизированных диагностических тестов для оценки кандидатов на соответствие профилю, а также разработка и внедрение компьютерно-технического комплекса для группы рабочих профессий.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПАО АНК «БАШНЕФТЬ» «БАШНЕФТЬ-УФАНЕФТЕХИМ»)

3.1 Описание комплекса мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала

Как было выявлено во второй части выпускной квалификационной работы в филиалах ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим», «Башнефть-УНПЗ», «Башнефть-Новойл» одно из самых главных последствий, которые может повлечь за собой некачественный подбор – это аварии на производстве, что может стать следствием угрозы поражения близлежащих населенных пунктов.

Поэтому одной из приоритетных целей сектора подбора и найма персонала является проведение мероприятий по снижению текучести и рисков работы на производстве. Достичь данную цель возможно лишь при правильно выстроенном подборе персонала на вакантные позиции.

В филиалах ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим», «Башнефть-УНПЗ», «Башнефть-Новойл» предлагается:

1) разработка профиля личностных компетенций группы рабочих профессий и автоматизированных диагностических тестов для оценки кандидатов на соответствие профилю;

2) внедрение профессионального тестирования на рабочую должность;

3) внедрение компьютерно-технического комплекса.

Первый проект заключается в разработке личностного профиля рабочего нефтеперерабатывающего производства, который отражает то, какими личностными качествами должен обладать работник, чтобы эффективно решать

поставленные задачи и не создавать риск аварий, и как следствие, несчастных случаев.

Плюсами данного проекта является то, что кандидата можно проверить на характерную совместимость на работе для производства, также можно проверить соответствие мышления и дать рекомендации, где будущий сотрудник будет чувствовать комфортнее всего.

Недостатком первого проекта является большое количество затраченного времени для разработки и внедрения личностного профиля конкретного нефтеперерабатывающего завода.

Второй проект заключается во внедрении тестирования на профессиональные знания, которое будет состоять из трех блоков:

1. Промышленная безопасность;
2. Общетехнические вопросы;
3. Спецтехнология.

Данное тестирование будет внедряться для рабочих позиций филиалов ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» «Башнефть-Новойл» «Башнефть – УНПЗ».

Достоинством данного проекта будет отбор кандидатов из числа тех, кто набрал пороговый минимум. Для четвертого разряда проходной минимум - 60%, для пятого разряда – 70%.

Недостатком является неорганизованность кандидатов, в следствии чего плохая сдача теста, а также затраченное время на выгрузку результатов.

Третий проект заключается во внедрении обновленных должностных инструкций в соответствии с установленными профессиональными стандартами.

Плюсом является отсутствие проблем при переводе сотрудника на более высокий разряд.

Минусом является слишком завышенные требования к кандидатам, что затрудняет поиск и закрытие вакансий.

Четвертый проект - это программа кадрового резерва Компании, которая включает системную работу по выявлению лучших, наиболее перспективных сотрудников, их подготовке и продвижению на ключевые управленческие позиции. Для Компании программа кадрового резерва – это гарантия кадровой защищенности и роста эффективности бизнеса, для работников – это, прежде всего, возможности для развития и карьерного роста.

Программа кадрового резерва Компании предполагает формирование резерва на позиции 1-го, 2-го и 3-го эшелонов управления.

Кадровый резерв 1-го эшелона управления Компании утверждается на уровне Центрального Аппарата управления ПАО «НК «Роснефть». Резервисты 1-го эшелона управления Компании могут рассматриваться на целевые позиции в нескольких Обществах Группы ПАО «НК «Роснефть», при этом Компания обеспечивает возможности для самореализации резервистов путем ротации, приоритетного назначения на целевые позиции и участия в ключевых проектах Компании.

Достоинством данного проекта является понимание сотрудниками того, кто будет в будущем занимать вакантную позицию.

Недостатком являются внеплановые события, после которых происходят массовые увольнения.

Пятый проект подразумевает внедрение в систему подбора персонала роботизированного объекта, который выполнял бы функции первичного интервьюирования, осуществлял поиск кандидатов на вакантные должности и совершал звонки с последующим вторичным собеседованиям.

Преимуществом является уменьшение нагрузки на специалистов побора персонала, отбор и отсеивание неподходящих кандидатур.

3.2 Проецирование компьютерно-технического комплекса в систему оценки при подборе технологического персонала

В системе подбора технологического персонала филиалов ПАО АНК «Башнефть» как промышленного производства с повышенной опасностью, деятельность которого направлена на достижение высоких показателей эффективности, прежде всего, должным образом следует уделять особое внимание к подбору технологического персонала, рабочей силы.

Технологический персонал занимает место главного стратегического ресурса промышленного предприятия. В исследовании предпринимается попытка совершенствования системы подбора технологического персонала на основе современного метода оценки персонала. В отделе обучения и развития персонала филиалов с недавнего времени функционирует работа по проведению практических тестирований на базе компьютерно-технического комплекса и учебном полигоне Уфимского государственного нефтяного технического университета (УГНТУ). Однако, данный комплекс мероприятий по оценке персонала действует исключительно для уже работающих людей для оценки их профессиональных компетенций. В настоящей работе предпринимается попытка внедрения компьютерно-технического комплекса (КТК), который позволил бы уже на этапе подбора объективно оценить уровень профессиональной подготовки кандидата для работы на опасном производственном объекте. Успешное прохождение практического испытания на КТК позволит оценить не только теоретические знания, но и профессиональные навыки и умения владения технологическими процессами в бесперебойной работе завода.

Внедрение компьютерного тренажерного комплекса (КТК) предполагает повышение уровня профессиональных знаний технологического персонала, способствующих эксплуатационной готовности технологических установок и безопасной эксплуатации технического оборудования.

КТК выполнен на базе тренажерной платформы, представляющей собой интегрированный пакет симуляторов динамических процессов и средств управления, инструментальных средств и системных интерфейсов.

Для проведения занятий на КТК требуется разработка сценариев аварийных и типовых ситуаций на производственном объекте.

Сценарии предназначены для отработки типовых технологических операций (пуск, остановка установок), устранения нештатных ситуаций, исключения ошибок оператора.

Сценарий представляет собой один или несколько отказов оборудования за определенный промежуток времени, который необходим персоналу для ликвидации инцидента или аварии. Также в сценарии разрабатывается оценка правильности действий персоналом установки. Оценка представляет собой порядок действий персоналом и контроль параметров процесса, которые необходимы для устранения нештатных ситуаций. Разработанные сценарии внештатных ситуаций позволят оценить правильность действий персонала, как в индивидуальном порядке, так и в составе бригады.

1. КТК предназначен для:

– приобретения практических навыков безопасного управления технологическими объектами при пуске, нормальной эксплуатации и плановом останове, а также в аварийных ситуациях;

– обучению и приобретению практических навыков выполнения работ по предупреждению, локализации и ликвидации аварийных ситуаций;

– периодического контроля и тестирования уровня знаний, навыков ведения технологического процесса и локализации аварийных ситуаций;

– повышения качества подготовки персонала занятого ведением технологического процесса и эксплуатацией оборудования;

– снижения вероятности аварийных ситуаций, возникающих вследствие проявления человеческого фактора.

2. Внедрение на промышленном предприятии динамических КТК обеспечит:

– соответствие требованиям «Общих правил взрывобезопасности для взрывопожароопасных химических и нефтеперерабатывающих производств;

– профессиональную подготовку технологическому персоналу;

– экономия финансовых средств снижением вероятности аварийных ситуаций.

В целях установления достижения высоких показателей эффективности производственных показателей, необходимо провести предполагаемый экономический расчет, полученный от внедрения оценки персонала посредством КТК при подборе рабочего персонала.

Результат выявления экономического эффекта от внедрения данной системы – это разница межу планируемым приростом дохода компании, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия. Данный расчет высчитывается по формуле:

$$Э = (Пв – Зр) – Врп, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения новой системы подбора персонала, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период (один календарный месяц), руб.

Планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием определяем по формуле:

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв /100))), \quad (2)$$

где Врп – выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Пв = 40000 + (40000 * (10/100))) = 44000 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения новой системы тестирования:

Э = (44000 – 3000) – 40000= 1000 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на

3000 руб. увеличили прибыль на 1000 тыс.руб в месяц. А так же вероятный результат внедрения компьютерных тренажерных комплексов повысит уровень выполнения работ в плане квалификации и качества, уровень промышленной безопасности, а так же сократит вероятность травм и возникновения аварийных ситуаций.

3.3 Разработка и внедрение психодиагностического тестирования для технологического персонала

Для улучшения качества подбора персонала, в настоящем исследовании предлагается разработка и внедрение профиля личностных компетенций группы рабочих профессий и автоматизированных диагностических тестов для оценки кандидатов на соответствие их компетенций профилю.

Психометрия (психометрика) – дисциплина, изучающая теорию и методику психологических измерений, включая измерение знаний, способностей, взглядов и качеств личности.

Тест считается качественным измерительным инструментом, если:

– имеются данные, подтверждающие надежность тестовых шкал на количественном уровне;

– имеются данные, подтверждающие валидность тестовых шкал как на качественном, так и на количественном уровне;

– имеются данные, подтверждающие репрезентативность тестовых норм (правил присвоения определенным тестовым результатам заданных оценочных категорий для той выборки, на которой применяется тест);

– имеются формализованные процедуры, позволяющие устанавливать достоверность отдельного протокола тестирования.

Осуществление проекта предполагает решения следующих задач:

1. Разработать личностный профиль рабочего нефтеперерабатывающего комплекса, который будет отражать критерии

личностных качеств работника, а также позволит эффективному решению поставленных производственных задач, предотвратить риск аварий, и как следствие, несчастных случаев.

2. Разработать и автоматизировать батарею психологических и психофизиологических тестов для диагностики соответствия кандидатов эталонному профилю.

3. Научить специалистов отдела подбора персонала правильному применению диагностического инструмента и интерпретации результатов.

Внедрение проекта включает следующие этапы:

1. Разработка личностного профиля технологического персонала;

2. Разработка батареи автоматизированных психологических тестов для оценки кандидатов на соответствие эталонному профилю;

3. Установка программы на ПК и обучение пользованию программным продуктом;

4. Научно-консультационное и техническое сопровождение ПО в течение 1 года.

Для разработки личностного профиля, необходимо проведение следующих мероприятий:

– консультации со специалистами отдела подбора и адаптации персонала, а также практикующими психологами;

– изучение опыта психологической диагностики персонала на промышленных предприятиях с повышенной опасностью;

Внедрение данного проекта позволит определять следующие компетентностные качества рабочего персонала:

1) Внимательность, как неотъемлемое качество рабочего на опасном производстве;

2) обучаемость (познавательные способности), которые позволяют приобрести знания и навыки эффективной и безопасной работы;

3) среди личностных качеств наиболее важными представляются: исполнительность и стрессоустойчивость.

4) среди доминирующих мотивов к развитию: потребность в стабильности (стабильность занятости, доходов, возможность финансового планирования, брать кредит, ДМС и другие возможности стабилизации качества жизни персонала).

В целях разработки личностного профиля рабочей профессии нефтеперерабатывающего производства аналитическим методом и дальнейшей разработки диагностического инструментария были проведены:

– фокус-групповые интервью и анкетирование начальников производств;

– фокус-групповые интервью и анкетирование начальников установок;

– анкетирование сотрудников блока управления персоналом.

Выделены профессионально важные качества рабочих, обеспечивающие эффективную и безопасную работу на промышленном производстве (по результатам экспертных оценок):

1) стрессоустойчивость;

2) умение работать в команде;

3) ответственность как нормативность поведения, ответственная исполнительность, дисциплинированность;

4) ответственность как проактивность, способность взять ответственность именно на себя в критической ситуации, инициативность;

5) аналитические способности, умение трезво мыслить, принимать решения, прогнозирование последствий, смекалка и сообразительность (интеллектуальный потенциал);

6) внимательность (устойчивость, избирательность, переключаемость внимания);

7) быстрота реакции;

8) собственная безопасность (инстинкт самосохранения);

9) лидерские качества, способность управлять группой, оценивать действия, настойчивость, умение отстаивать свое мнение, уверенность в себе (потенциал для перспективного развития старших рабочих с более высоким разрядом, наставников, планирующих карьеру в качестве ИТР).

Далее разработан профиль личностных компетенций эмпирическим методом:

Эмпирический этап решает сразу несколько важных задач:

– апробация проектной версии теста, исключение неработающих пунктов;

– сбор эмпирических данных для стандартизации и валидизации теста;

– уточнение профиля компетенций, разработанного аналитическим методом;

– определение «коридора успешности» по каждому качеству (на примере эталонной выборки);

Подготовка и организация эмпирического исследования успешных рабочих:

1) выборка качества для диагностики, важность которых подтвердилась всеми источниками (мнение производственников, мнение HR, бенчмаркинг, практический опыт психологической диагностики на опасном производстве, применяемый инструментарий);

2) подбор, усовершенствованы и разработаны тестовые методики для диагностики выделенных качеств;

3) подготовлена выборка для замеров – составлен список успешных рабочих, работающих качественно, эффективно и безопасно.

Блоки диагностики и разрабатываемые профили:

– блок познавательных качеств (особенности внимания, структура интеллекта) – интеллектуальный профиль;

– профиль стрессоустойчивости;

– профиль ответственности;

– мотивационно-ценностный профиль.

Интерпретация результатов профиля стрессоустройчивости:

1) наибольший практический интерес в диагностике стрессоустойчивости представляют устойчивые модели поведения в стрессовой ситуации (прогноз поведения в критической ситуации);

2) у рабочих, которые работают безопасно и эффективно, более высоко проявлены конструктивные модели поведения (они демонстрируют уверенное поведение, вступают в контакт с другими для исправления ситуации и находят поддержку в команде);

3) также в стрессовой ситуации успешные рабочие склонны действовать осторожно, нежели импульсивно.

Менее проявлены у успешных рабочих деструктивные модели поведения в стрессовой ситуации: склонность к уходу от проблем, манипулятивным, асоциальным и агрессивным действиям.

Интерпретация результатов граней ответственностей:

1) успешные рабочие педантичны и проактивны;

2) им свойственная высокая нормативность поведения (склонность в соблюдению норм, правил, утвержденного порядка);

3) у рабочих мало проявлена безответственная (формальная) исполнительность. При выполнении задачи успешный рабочий проявляет инициативу.

Интрепретация результатов диагностики мотивации:

1) мы диагностировали ценности, которыми руководствуются рабочие при выборе работы;

2) слишком большой разброс значений по таким мотиваторам, как потребность управлять (строить вертикальную карьеру, становиться руководителем) и потребность в автономии и независимости. Это говорит о том, что потребности по этим показателям сильно разделились: кто-то очень хочет быть руководителем, а кому-то этого вообще не нужно;

3) также большой разброс по мотиватору «Вызов». Не все рабочие с воодушевлением встречают вызовы, когда нужно преодолевать трудности.

4) большинство успешных рабочих мотивируют: стабильность работы, возможность осознавать свою полезность, баланс личной жизни и работы, обучение и развитие.

В рамках научно консультационного сопровождения проведены занятия с сотрудниками отдела персонала по следующим темам:

1) личностный профиль рабочего нефтеперерабатывающего завода. Как интерпретировать результаты тестирования;

2) стресс-модификация теста Ландольта;

Интерпретация показателей: работоспособность, внимательность, выносливость, надежность, стрессоустойчивость, помехоустойчивость. Как данные показатели влияют на эффективность и безопасность труда.

Также в рамках технического сопровождения разработаны дополнительные функционалы по запросу специалистов отдела подбора персонала и проведено обновление программного продукта.

Благодаря внедрению тестирования был получен следующих социальный эффект:

1) проект позволяет, реализуя принцип единства диагностики и коррекции (оценки и развития), наладить тесное сотрудничество между отделом подбора и отделом обучения и развития персонала. Так в процессе диагностики у каждого сотрудника выявляются как потенциальные ресурсы, так и зоны роста, что может конкретизировать потребность в обучении.

2) производится мониторинг результативности принятых сотрудников (результаты наставничества, оценка руководителем на рабочем месте и т.п.), что позволяет повышать объективность оценки на основе применения данных из различных источников и находить важные взаимосвязи для совершенствования инструментария.

Данный подход позволяет выйти на применение Big Data (больших данных) в управлении человеческими ресурсами.

3) благодаря данному тестированию, внедряется индивидуальный подбор, так как например если человек не хочет развития и ему нравится работать, то нет смысла направлять его на установки где изначально мало 4 разрядов, и где вероятнее всего его в короткий срок переведут на 5 разряд.

4) данное тестирование помогает изначально видеть нацеленность человека на будущее, нацелен ли он работать по выбранной профессии, и какие факторы мотивации влияют на него.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение в систему подбора персонала психодиагностического тестирования на базе разработки профилей компетенций рабочего персонала, позволит выявить степень допустимости кандидата на ту или иную должность в соответствии с его личностным и профессиональными качествами, результатом которого станет более эффективная работа промышленного производства и приведет к максимальному предотвращению возникновений аварийных ситуаций на опасном промышленном производстве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом включает в себя целую систему. Система работы с персоналом – это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного качества и количества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера.

В результате проведенного исследования системы подбора персонала на основе современных оценочных методик на примере филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» были получены следующие выводы.

Оптимизация системы подбора персонала базируется на верно выстроенной стратегии развития кадровых решений. Работа с персоналом, прежде всего связана с отбором и подбором кадров, причем данные понятия не тождественны друг другу. Под «отбором» понимаются действия, направленные на создание общего резерва кандидатов на различные должности. Созданный резерв направлен на оптимизацию труда сотрудников HR для организации качественного подбора сотрудников. Подбор может быть как активным, так и пассивным. К активным методам обычно обращаются в том случае, когда на рынке труда спрос на квалифицированную рабочую силу превышает ее предложение. Данный набор обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, через государственные центры занятости, а также привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. К традиционным методам подбора персонала относятся собеседование, анкетирование, резюме, тестирование. Выбор метода оценки зависит от специфики должности, стратегии и политики компании.

Филиал ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» является одним из ведущих промышленных предприятий нефтеперерабатывающего комплекса России. Главной целью политики управления персоналом филиалов ПАО АНК «Башнефть» является достижение качественного подбора персонала,

его адаптации и дальнейшего развития как административно-управленческих блоков, так и рабочих профессий. Главным стратегическим ресурсом компании является технологический персонал, трудящийся на трех производственных площадках филиалов: «Башнефть-Уфанефтехим», «Башнефть-Новойл», «Башнефть-УНПЗ». Профессиональная и качественная работа специалистов по подбору персонала превозносит большой вклад в подбор и развитие рабочих кадров, поскольку данная стратегия является залогом успешного развития организации, достижения высоких показателей эффективности, а также обеспечения повышения конкурентоспособности компании.

Политика и система управления кадрами филиалов ПАО АНК «Башнефть» находится в непрерывном поиске современных методов совершенствования подбора персонала, а также реализации объективных потребностей компании. На сегодняшний день подбор персонала осуществляется в соответствии с категориями трудовых ресурсов:

– подбор технологического персонала проводится на базе традиционных методов оценки персонала: анкетирование, собеседование с потенциальным руководителем, а также тестирования на уровень профессионально-технических компетенций (ПТК). Результаты тестов ПТК и собеседования позволяют принять решение о трудоустройстве кандидата или отказе в нем;

– подбор инженерно-технических рабочих (ИТР) и административно-управленческого персонала (АУП) ведется на основании резюме кандидата, его собеседовании, а также проведении тестирования;

– подбор персонала на руководящие должности осуществляется на основании резюме, собеседования, а также тестирования по направлению профессиональной деятельности. Подбор персонала руководящих должностей, также носит рекомендательный характер, в частности передвижений сотрудников в периметре компании.

Большое внимание Компания уделяет вопросам обучения, поскольку это является важным средством повышения эффективности деятельности каждого сотрудника и достижения успеха компании в целом. ПАО АНК «Башнефть»

привлекает в свои ряды талантливых, целеустремленных и ответственных сотрудников, способных эффективно работать в единой команде. В Компании осуществляется альтернативный (конкурсный) подбор, в связи с чем всем кандидатам на вакантные позиции представляются равные возможности.

Приоритетными критериями при подборе и найме персонала ПАО АНК «Башнефть» являются: развитые профессиональные компетенции; опыт работы по направлению; ориентированность на результат; инициативность; умение управлять процессами и руководить коллективом; умение самостоятельно принимать решения; системный подход и стратегическое мышление; гибкость, адаптивность и открытость новому; способность и стремление развиваться. Успешное прохождение конкурса на вакантную позицию основывается на профессиональных компетенциях специалиста, опыте, умении решать сложные комплексные задачи и желании работать в коллективе единомышленников.

Кадровая стратегия является приоритетной для ПАО АНК «Башнефть» и включена в общую стратегию предприятия. Корпоративная модель включает компетенции для любого сотрудника предприятия, т.е. компетенции, которыми должен владеть каждый работник предприятия, независимо от занимаемой им должности. Корпоративная модель компетенций формируется на основе общей корпоративной культуры предприятия на основе кодекса корпоративной этики, определенных корпоративных документов и т.д.

Управленческая модель объединяет компетенции для руководителей разных уровней, необходимые для осуществления эффективной управленческой деятельности. Компетенции в рамках управленческой модели в большинстве случаев являются идентичными для руководителей, работающих даже в разных сферах деятельности.

Профессиональная модель включает компетенции для конкретной должности или группы должностей. Профессиональная модель компетенций является одной из наиболее сложных и трудоемких для разработки. Это объясняется тем, что данная модель включает наибольшее количество

компетенций, которые кроме этого относительно каждой новой должности модель профессиональных компетенций должна разрабатываться отдельно.

Выявлены характерные черты в организации работы с персоналом в нынешних условиях в организациях ресурсодобывающей промышленности: стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения. ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» имеет достаточно успешный опыт в реализации методов построения системы управления персоналом. Рассмотрены существующие подходы к построению системы управления персоналом организации. В частности, рассмотрена система управления персоналом как средство достижения целей бизнеса, которая предполагает методику, обеспечивающую взаимосвязь управления персоналом и общего управления организацией. Человек в ее рамках такой системы управления рассматривается как ресурс, который необходимо не только правильно применять, но и развивать.

Конкурентоспособность ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» повышается в случае применения различных программ развития талантов. Это доказывают данные, полученные в ходе опроса сотрудников.

Разработаны предложения по совершенствованию методики оценки и подбору персонала, а также его адаптации и карьерного роста в ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» с применением результатов мониторинга. В качестве одного из направлений совершенствования существующей системы управления персоналом для ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» предложена разработка комплекса мероприятий, направленных на достижение качественного подбора технологического персонала. А также рекомендованы мероприятия по внедрению в систему оценки рабочего персонала компьютерно-технического комплекса для выявления профессиональных компетенций рабочих. В качестве одного из современных методов оценки предлагается внедрение психодиагностического тестирования профиля личных компетенций группы рабочих профессий на

соответствие их компетенций профилю как важнейшего ресурса в опасном промышленном производстве.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1 Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] от 30 декабря 200 г. № 197-ФЗ (ред. от 10.11.2009) // Собрание законодательства РФ. – 2002. № 1 (ч. 1).

2 Авдуевская, Е.А. Капитализация человеческого капитала на предприятии [Текст] / Авдуевская Е.А. // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли. Сборник трудов научно-практической и учебной конференции: в 3 частях. – Спб, 2018. – С. 165–170.

3 Акутина, В.А. Мотивация персонала в нефтедобывающей промышленности [Текст] / Акутина В.А., Пасечникова Л.В. // Экономика и предпринимательство. – Спб, 2016. – № 12-1 (77 – 1). – С. 853–856.

4 Алехина, Л.Л. Системы управления человеческими ресурсами и мотивация персонала [Текст] / Алехина Л.Л., Царева М.И. // Научные записки ОрелГИЭТ. – Спб., 2015. – № 1 (11). – С. 191–195.

5 Аникин, А.В. Оценка эффективности деятельности предприятия в конкурентной среде [Текст] / Аникин А.В., Бельмесов А.С., Бельмесова Е.Е. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – М., 2017. – № 3 (47). – С. 7–13.

6 Астратова, Г.В. Роль мотивации персонала в процессе совершенствования управления трудовыми ресурсами [Текст] / Астратова Г.В., Бородкова Г.А. // Отходы и ресурсы. – М., 2016. – № 3. – С. 9–15.

7 Аторин, В.А. Роль кадровой службы предприятия в процессе отбора и найма персонала [Текст] / Аторин В.А. // Наука сегодня: вызовы и решения: материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях. – М., 2018. – С. 90–103.

8 Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учеб. пособие. / Беляев М.К. – Волгоград: ВолгГАСА, 2005. – 357с.

9 Бокач, Д.Д. Найм персонала: теория вопроса [Электронный ресурс] / Бокач Д.Д. // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по материалам междунар. студ. науч.-практ. конф. – Спб., 2017. – № 2 (39). – Режим доступа: https://sibac.info/studconf/econom/xxxix/46633 (дата обращения: 08.01.2019).

10 Буряков, А.Г. Мотивация сотрудников и задачи ротации персонала [Текст] / Буряков А.Г. // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – М., 2016. – № 8 (75). – С. 15– 18.

11 Буткенова, А.К. Система мониторинга развития человеческого капитала на промышленных предприятиях [Текст] / Буткенова А.К. // Актуальные проблемы правового и экономического знания: теория и практика. Материалы международной научно-практической конференции. – М., 2018. – № 2. – С. 41 – 45.

12 Бычкова, А.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.В. Бычкова. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

13 Гайдук, В.И. Моральные риски [Текст] / Гайдук В.И., Вороков А.Л., Гайдук Н.В. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – Кубань, 2016. – № 124. – С. 518 – 536.

14 Долгова, Н.Г. Особенности организации процесса мотивации персонала промышленных предприятий [Текст] / Долгова Н.Г., Иванова Е.А. // Вопросы экономики и управления: материалы III Международной студенческой научно-практической конференции. – М., 2016. – С. 29 – 33.

15 Долгова, Н.Г. Система методов мотивации персонала [Текст] / Долгова Н.Г., Иванова Е.А. // Современные проблемы экономики и управления Материалы Международной студенческой научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 33 – 36.

16 Долженко, Р.А. Корпоративная социальная политика в системе трудовой мотивации персонала [Текст] / Долженко Р.А. // Управление корпоративной культурой. – Спб., 2016. – № 1. – С. 2 – 11.

17 Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / Егоршин А.П. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 607 с.

18 Казимагомедов, А.А. Риск-ориентирванный надзор в системе управления персоналом предприятия [Текст] / Казимагомедов А.А. // Наука сегодня: вызовы и решения: материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях. – М., 2018. – С. 109–113.

19 Капустина, Д.С. Организация подбора персонала в России и за рубежом [Текст] / Капустина Д.С. // OPEN INNOVATION: материалы III Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2018. – С. 106–108.

20 Кафидов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.

21 Кибанов, А.Я., Роднина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда [Текст] / Кибанов А.Я. – М.: Экзамен, 2003. – 576 с.

22 Колтунова, Ю.И. Мотивация персонала на современном этапе развития хозяйства [Текст] / Колтунова Ю.И., Фокина А.Б. // Новейшие достижения в науке и образовании: отечественный и зарубежный опыт: материалы Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. – М., 2015. – С. 90–91.

23 Кондаурова, И.А. Управление человеческим капиталом на предприятии с нестабильной финансовой ситуацией [Текст] / Кондаурова И.А., Шурыгина Т.Ю., Глова М.Е. // Научные и творческие достижения в рамках современных образовательных стандартов. Международный конкурс курсовых, научно-исследовательских и выпускных квалификационных работ. – М., 2018. – С. 81–85.

24 Контровская, И.А. Совершенствование системы управленческого учета человеческого капитала на предприятии [Текст] / Контровская И.А., Кадет А.М. // Агропромышленный комплекс: контуры будущего. Материалы IX Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – М., 2018. – С. 141–145.

25 Лагунов, А.Д. Процесс принятия решений при подборе персонала организации [Текст] / Лагунов А.Д. // Молодежный научно-технический вестник. – М., 2013. – № 3. – С. 51–57.

26 Лиманский, А.И. Анализ использования «человеческого капитала» [Текст] / Лиманский А.И., Горностаева Ж.В. // Научные открытия 2018. Материалы XXXVIII Международной научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 151–153.

27 Лиманский, В.В. Особенности найма персонала в добывающей промышленности [Текст] / Лиманский В.В. // Научные открытия 2018. Материалы XXXVIII Международной научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 155–160.

28 Логинов, А.А. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом [Текст] / Логинов А.А., Шухман П.У. // Управление развитием персонала. – 2008. – № 2. – С. 112–121.

29 Маматкулов, А.А. Мотивации труда персонала для развития стратегических целей предприятия [Текст]: в 2 т. / Маматкулов А.А., Мирзоев Б.Р. // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). 2016. – Т. 1. – № 4 (56). – С. 102–105.

30 Матвеева, Ю.В. Сравнительный анализ уровня мотивации сотрудников организации методом проверки статистических гипотез [Текст] / Матвеева Ю.В., Труфанов А.А. // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России; сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции; под ред. Зибарева А.Г., Новикова Д.А.; Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва. – Самара, 2014. – С. 27–32.

31 Минцаев, М.Ш. Оценка обеспеченности кадровым, научно-технологическим и инновационным потенциалом в разрезе приоритетов

научно-технологического развития Российской Федерации [Текст]: в 25 т. / Минцаев М.Ш., Ильина И.Е., Парфенова С.Л., Долгова В.Н., Жарова Е.Н., Агамирова Е.В. // Интеграция образования. – М., 2018. – Т. 22. – № 3 (92). – С. 460–479.

32 Миняев, В.В. Оценка кадровой стратегии предприятия [Текст] / Миняев В.В. // Интеграция образования. – Спб., 2018. – № 4 (96). – С. 160–179.

33 Михайлов, Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента [Текст]: Уч. пособие. / Михайлов Ф.Б. – Казань: КФЭИ, 2008. – 60 с.

34 Михайлова, А.В. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Михайлова А.В., Доброва А.Н., Валерианов А.А. // Студенческая наука – первый шаг в академическую науку: материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции с участием школьников 10-11 классов. – М., 2017. – С. 458 – 460.

35 Мосина, В.С. Управление трудовыми ресурсами на предприятии [Текст] / Мосина В.С., Пашкевич Е.И. / В сборнике: Наука. Технологии. Инновации. Сборник научных трудов: в 9 частях. – М., 2016. – С. 149–151.

36 Мустафин, А.Н. Роль человеческого капитала на инновационно-активных предприятиях [Текст] / Мустафин А.Н. / В сборнике: Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук: материалы международной научно-практической конференции. Под редакцией Насретдинова И.Т. – Казань, 2017. – С. 678–680.

37 Накарякова, А.И. Реализация «теории человеческого капитала» [Текст] / Накарякова А.И. // Социальные и гуманитарные науки: теория и практика. – Спб., 2017. – № 1. – С. 448–453.

38 Нахабина, Я.А. Методические основы отбора и найма персонала в кадровом управлении [Текст] / Нахабина Я.А. // Молодой ученый. – М., 2015. – № 23 (103). – С. 628 – 630.

39 Павленко, Ю.Г. Научный потенциал модернизации [Текст] // Научные труды МИМ ЛИНК. – М., 2017. – № 28. – С. 73–87.

40 Петина, М.П. Анализ внедрения системы оценки персонала как инструмента материальной мотивации [Текст] / Петина М.П. // Молодежь и наука: тезисы докладов XVI Международной телекоммуникационной конференции молодых ученых и студентов. – М., 2013. – С. 110 – 111.

41 Петько, Д.Д. Особенности управления персоналом [Текст] / Петько Д.Д., Котякова Д.А. // Молодой исследователь: вызовы и перспективы сборник статей по материалам XXXV международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 311–315.

42 Пришляк, Е.А. Исследование факторов, влияющих на формирование человеческого капитала в Российской Федерации [Текст] / Пришляк Е.А., Радько С.Г. // Управленческие науки. – М., 2018. – Т. 8. – № 2. – С. 94–105.

43 Приютов, В.В. Оценка управления персоналом предприятия [Текст] / Приютов В.В. // Экономические науки. – Спб, 2018. – № 3. – С. 14–20.

44 Рахимова, Г.А. Мотивация персонала как одна из важных функций менеджмента [Текст] / Рахимова Г.А. // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – М., 2016. – № 60. – С. 114–120.

45 Рыков, С.В. Методики оценки персонала [Текст] / Рыков С.В. // Управление социально-экономическими системами: материалы Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 128–129.

46 Свирина, И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача [Текст] / Свирина И. // Власть. – 2006. № 11. – С. 26–30.

47 Смирнова, П.В. Развитие человеческого капитала и повышение квалификации на предприятии с помощью дистанционного обучения [Текст] / Смирнова П.В., Голышков И.А. // Вестник Белгородского института развития образования. – М., 2017. – № 2 (4). – С. 102–108.

48 Смирнова, Ю.А. Направления совершенствования системы управления персоналом [Текст] / Смирнова Ю.А. // Вестник Белгородского института развития образования. – Белгород, 2018. – № 1. – С. 8–16.

49 Титова, С.В. Перспективные направления работы с персоналом [Текст] / Титова С.В. // Мир современной науки. – М., 2013. – № 6 (21). – С. 11–15.

50 Уткин, А.И. Возможность использования модели Марковица для идентификации рисков в кадровом управлении при выборе способа решения проблем их оптимизации [Текст] / Уткин А.И. //Инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики: материалы Международной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 147–154.

51 Фахрисламова, Р.Г. Влияние макроэкономических рисков на предприятия добывающей промышленности [Текст] / Фахрисламова Р.Г. // Студент и аграрная наука: материалы I Всероссийской студенческой научной конференции. – М., 2017. – С. 225–230.

52 Федотов, А.Н. Проблемы оценки трудовых ресурсов [Текст] / Федотов А.Н. // Научный альманах. – М., 2017. – № 10-1 (36). – С. 111–114.

53 Федотов, А.Н. Способы повышения эффективности инвестирования в человеческий капитал на предприятии [Текст] / Федотов А.Н. // Наука среди нас. – М., 2017. – № 3 (3). – С. 362–365.

54 Федотова, Т.А. Особенности нематериальной мотивации персонала организации [Текст] / Федотова Т.А. // Актуальные вопросы менеджмента современной организации – 2015: материалы Международной студенческой научно-практической конференции: электронное научное издание. – М., 2015. – С. 267–270.

55 Хахлев, Е.В. Некоторые особенности управления персоналом в организации [Текст] / Хахлев Е.В., Кравчук А.Ю. // Экономический потенциал студенчества в региональной экономике материалы VIII межвузовской научно-практической конференции. – М., 2014. – С. 33–39.

56 Чуланова, О.Л. Оценка персонала и результатов его труда с применением грейдинга: практика реализации на предприятии [Текст] / Чуланова О.Л. // Материалы Афанасьевских чтений. – М., 2017. – № 2 (19). – С. 86–98.

57 Шарова, Е.Б. Мотивация персонала как фактор развития и эффективного функционирования организации [Текст] / Шарова Е.Б. // Территория науки. – Спб., 2015. – № 4. – С. 67–70.

58 Шелевой, Д.Г. Роль и место стратегии управления персоналом в общей стратегии предприятия [Текст]: в 2 т. / Шелевой Д.Г., Гарибян А.Р. // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий материалы международной научно-практической конференции. – Спб., 2017. – Т. 2. – С. 337–340.

59 Якутина, Э.В. Мотивация деятельности персонала банка [Текст] / Якутина Э.В. // Economics. – М., 2016. – № 8 (17). – С. 37–40.

60 Официальный сайт филиала ПАО АНК «Башнефть» «Башнефть-Уфанефтехим» [Электронный ресурс]. URL: http://www.bashneft.ru/ (дата обращения: 02.10.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Глоссарий основных терминов и сокращений в сфере HR

HR (Human Resources, дословно «человеческие ресурсы») – в настоящее время аббревиатура HR широко используется для обозначения всей сферы управления персоналом (в том числе оценки).

Q-баллы – баллы на стандартной шкале с параметрами: среднее равно 100, стандартное отклонение равно 15; в первых тестах интеллекта балл 100 интерпретировался как 100-процентное соответствие умственного возраста хронологическому.

IRT (Item Response Theory) – теория ответов на тестовые задания, или современная математическая теория тестов. Авторизация пользователя – ввод логина и пароля в компьютерную (автоматизированную) систему тестирования (АСТ). Не следует смешивать авторизацию, регистрацию и аутентификацию.

Административное тестирование – тестирование кандидатов и работников с целью принятия управленческих (кадровых) решений руководителями организации. Синонимы – тестовый экзамен, ассессмент-тестирование, аттестационное тестирование, high stakes assessment, ситуация внешней оценки, ситуация экспертизы, профессиональное испытание. АТ предъявляет более высокие требования к качеству тестовых материалов (психометрическим параметрам теста), а также уровню информационной безопасности (административный контроль поведения тестируемых). От АТ следует отличать самотестирование кандидатов, консультативное тестирование, профориентационное или карьерное тестирование, проблемно-психологическое тестирование и другие виды тестирования, в которых решение по результатам принимает сам тестируемый, а оценивающий специалист предоставляет ему лишь консультативную информацию. Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru 125

АСТ – автоматизированная система тестирования (общеупотребительный англоязычный аналог — Test Management System).

Аутентификация – процедура проверки подлинности, в случае компьютерного тестирования это проверка подлинности ФИО участника (тестируемого) в дистанционном режиме. Аутентификация, как правило, включает в себя авторизацию пользователя (по логину и паролю), но не ограничивается ей и дополнительно использует биометрические данные, веб-камеры, сеансы видеосвязи и другие средства для подтверждения подлинности личности участника. Не следует путать с регистрацией пользователя.

Баллирование – процедура подсчета сырого балла по ключам и перевода сырого балла в стандартный (шкалированный) балл.

Валидизация – проверка валидности. Другой вариант русского перевода англоязычного термина validation – валидация. Перевод «валидизация» чаще используется для обозначения дополнительной работы по выявлению критериальной валидности теста уже в ходе его практического применения, тогда как «валидация» обозначает деятельность разработчика до внедрения теста. Валидность – соответствие результатов тестирования заявленной цели тестирования, в частности, тому свойству (или свойствам), которое измеряется.

Воронка отбора – один из вариантов учета результатов этапа отбора (в частности, предварительного тестирования), при котором на следующий этап допускаются лишь те участники-кандидаты, которые набрали балл не ниже некоторого порогового значения («точки отсечения»). Другой вариант учета – «мягкое баллирование» (см ниже). Выборка нормирования (стандартизации) – группа тестируемых, на которых рассчитываются тестовые нормы, или производится калибровка шкалы тестовых баллов, то есть устанавливается соответствие между сырыми и стандартизированными баллами. Высокая группа — тестируемые, получившие наиболее высокие баллы по тесту (выше установленной границы). Объем высокой группы и/или граница могут определяться различными способами. Чаще всего это треть (квантиль 0.66) или четверть обследованной выборки (квантиль 0.75, или верхний квантиль).

Грейды – качественные градации (ступени, ранги), соответствующие определенным содержательно интерпретируемым интервалам на шкале

тестовых баллов. Школьные (или вузовские) оценки — это частный случай грейдов.

Диагностическая оценка – отнесение обследуемого к определенной диагностической категории по набору значимых признаков; диагностическую оценку следует отличать от рейтинговой оценки — на одномерной шкале рейтинга.

Дистанционное тестирование – в настоящем стандарте это компьютерное сетевое тестирование, при котором процедура тестирования производится на локальном компьютере тестируемого, а обработка результатов – на сервере провайдера тестовой технологии (в частном случае, на сервере разработчика). В настоящее время дистанционное тестирование производится главным образом в режиме «онлайн».

Достоверность – защищенность тестовой методики от фальсификации и мотивационных искажений; Д – одно из четырех основных психометрических свойств теста.

Идеальный профиль – графическая или числовая модель, отражающая наиболее желательное соотношение измеряемых свойств, например, усредненные показатели работника с высокой производительностью труда.

Кандидат (соискатель) – физическое лицо, участвующее в серии оценочных процедур в рамках конкурса на вакансию. В контексте отбора персонала и рекрутинга термин «кандидат» превращается в синоним термина «участник тестирования (тестируемый)», но в Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. www.orgpsyjournal.hse.ru 127 общем случае термин «участник тестирования» шире, так как может относиться к действующим работникам.

Кастомизированный тест – универсальный тест, прошедший определенную адаптацию, настройку или модификацию для специализированного использования в определенной организации. Кастомизированные тесты следует отличать от локальных корпоративных

тестов, созданных изначально внутри организации сотрудниками этой организации с целью применения только в рамках данной организации.

Квалификационные тесты – тесты на профессиональные знания и умения. КТ не являются психодиагностическими тестами, но входят в область практической тестологии — практического тестирования персонала.

Кейс-тест – тест, в котором тестовые задания содержат развернутые описания жизненных (профессиональных) проблемных ситуаций (случаев), а варианты ответа представляют собой возможные способы действия в этих ситуациях или оценки этих ситуаций. На Западе чаще используется название «ситуационный тест» (situational judgement test, или SJT).

Ключи к тесту – правила, связываюшие ответы на задания и тестовые шкалы; с помощью ключей осуществляется подсчет тестовых баллов по шкалам.

Компетенции – эталоны (образцы) успешного профессионального поведения или значимые для эффективной работы характеристики работника, включающие его знания, умения, навыки, способности, мотивационную направленность и личностные черты, – все свойства, которые оказываются важными для эффективной профессиональной деятельности в определенной организации на определенной позиции (должности).

Комплексная технология оценки – совокупность оценочных процедур, в которой сочетаются тестирование и различные виды экспертных процедур (интервью, деловые игры, имитационные упражнения и т.п.). Близкие термины – центр оценки (ЦО), ассессмент.

Шкалирование – это процедура, в результате которой устанавливается правило отображения сырых баллов в стандартные на некой стандартной шкале. Близкий термин – стандартизация. Другое возможное значение термина «шкалирование» связано с применением особых «методик шкалирования»: респондент в этом случае дает субъективные оценки определенным объектам по определенному набору шкал.

Экспертная оценка – оценочная процедура, в ходе которой либо свойства человека, либо эффективность его деятельности оцениваются людьми, знающими оцениваемого или наблюдающими его поведение. Определенный субъективизм ЭО компенсируется участием нескольких независимых друг от друга экспертов. Очень часто ЭО выставляются по итогам интервью, деловых игр, имитационных упражнений, и в этом качестве ЭО дополняют и результаты тестирования и позволяют их перепроверить.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты анкетирования работодателей по вявлению потребностей в высококвалифицированной рабочей силе

АНКЕТА
ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ
В ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЕ

Раздел 1. Общие сведения о предприятии.

1. Заполните, пожалуйста, краткую информацию о Вашей организации.

Полное наименование организации		
Форма собственности		
Год основания предприятия		
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей и работников несписочного состава) за год, чел.	**2012 г.**	**2017 г.**
	5987	5578
в том числе:		
прибывшие из других субъектов Российской Федерации	8	25
иностранные работники	0	6

2. Укажите область профессиональной деятельности организации, которую Вы представляете:

☐ авиастроение
☐ автомобилестроение
☐ административно-управленческая и офисная деятельность
☐ архитектура, проектирование, геодезия, топография и дизайн
☐ атомная промышленность
☐ деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, мебельное производство
☑ добыча, переработка, транспортировка нефти и газа
☐ добыча, переработка угля, руд и других полезных ископаемых
☐ жилищно-коммунальное хозяйство
☐ здравоохранение
☐ информационные и коммуникационные технологии
☐ культура и искусство
☐ легкая и текстильная промышленность
☐ лесное хозяйство, охота
☐ металлургическое производство
☐ нанотехнологии
☐ обеспечение безопасности
☐ образование и наука
☐ проектно-изыскательские, опытно-конструкторские работы
☐ пищевая промышленность
☐ производство машин и оборудования
☐ производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования
☐ ракетно-космическая промышленность
☐ рыбоводство и рыболовство
☐ связь, средства массовой информации, издательство и полиграфия

□ сельское хозяйство

□ сервис, оказание услуг населению (торговля, техническое обслуживание, ремонт, предоставление персональных услуг, услуги гостеприимства, общественное питание и пр.)

□ сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности

□ социальное обслуживание

□ строительство

□ судостроение

□ транспорт

□ физическая культура и спорт

□ финансы и экономика (банковские услуги)

□ химическое и химикотехнологическое производство

□ электроэнергетика

□ юриспруденция

Раздел 2. Профессиональная структура кадров.

3. Пожалуйста, укажите распределение среднесписочной численности работников Вашей организации за 2017 год (если Вы затрудняетесь указать точную цифру, допустима Ваша экспертная оценка).

Распределение по возрастам	**Численность работников, чел.**
до 24 лет	301
25-30 лет	1197
31-40 лет	1471
41-55 лет	2353
более 55 лет	440
ВСЕГО	5762

4. Укажите распределение персонала Вашей организации по уровням профессионального образования.

Категории персонала	**Всего, чел.**	*в том числе:*				
		Кадры высшей квалификации (аспирантура, адъюнктура)	ВПО	СПО	НПО	Не имеющие образования
ВСЕГО	5762					
в том числе:						
руководители	568	5	527	33	3	-
специалисты	1104	4	1016	75	6	-
другие служащие	34		11	22		1
рабочие	4059	5	1798	2218	30	8
младший обслуживающий персонал	-	-	-	-	-	-

Раздел 3. Профессиональные компетенции кадров.

5. Оцените, пожалуйста, насколько соответствует уровень профессиональных компетенций работников Вашим требованиям, как работодателя?

Категории персонала	полностью соответствует	во многом соответствует	во многом не соответствует	совершенно не соответствует	затрудняюсь ответить
руководители					–
специалисты					–
другие служащие					–
рабочие					–
младший обслуживающий персонал					–

6. Оцените уровень квалификации Ваших работников.

Уровень квалификации	Низкий	Средний	Высокий	Затрудняюсь ответить
качественное воспроизведение стандартных операций и процедур				–
широкий диапазон знаний и умений				–
способность выполнять специальные задания				–
способность к корректировке действий с учетом условий их выполнения				–
способность к самостоятельной работе с профессиональной информацией				–
способность к решению задач с элементами проектирования				–
способность рационально организовать и спланировать свою работу				–
способность использовать знания в нестандартной ситуации				–
способность к самостоятельному поиску, анализу и оценке профессиональной информации				–
способность к решению профессиональных задач инновационными методами				–
способность к решению задач по повышению эффективности процессов				–
способность к созданию новых профессиональных знаний				–

7. Какими критериями Вы руководствуетесь при приеме на работу выпускников вузов и учреждений СПО? *(возможен выбор нескольких вариантов ответа)*

☑ уровень профессиональных знаний, выявленный в рамках профессионального тестирования, анкетирования

☐ рекомендательные письма, характеристики

☐ принимаем только обучавшихся по программам, разработанным при участии нашей компании

☑ принимаем только из профильных вузов и учреждений СПО

☐ принимаем из любых технических вузов и учреждений СПО

☐ наличие опыта работы по профилю деятельности компании

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Тест потенциала (PIF)



ТЕСТ ПОТЕНЦИАЛА PIF
(POTENTIAL IN FOCUS)

ОТЧЕТ ДЛЯ УЧАСТНИКА

Первый
Участник

Дата прохождения теста:
03.02.2017

Подготовлено «ЭКОПСИ Консалтинг», 2017

ОБ ОТЧЕТЕ

Этот отчет отображает результаты, полученные при прохождении теста Potential in Focus. Тест предназначен для оценки лидерского потенциала.

Цель отчёта — показать уровень развития Вашего потенциала и дать рекомендации по его развитию.

Информация, содержащаяся в этом отчете, должна быть конфиденциальной. Отчет необходимо хранить в соответствии с принципами защиты персональных данных. Срок достоверности отчета — 2 года.

В данном отчёте Ваши результаты сравниваются со следующей нормативной группой: Полный PIF, общероссийская выборка, сентябрь 2016.

В КАКОЙ ШКАЛЕ ПРОВОДИТСЯ ИЗМЕРЕНИЕ?

Баллы в отчете показаны в шкале процентилей. Процентиль означает процент участников, которые проходили тест ранее и набрали балл, такой же как у Вас или ниже. Чем выше процентиль, тем Вы лучше справились с заданиями теста. Например, если Вы набрали 53 процентиль, это означает, что Вы справились с тестом лучше, чем 53 процента людей, которые проходили тест ранее.



от 0 до 29 процентиля

Значения ниже нормативных. Данная характеристика проявляется у Вас меньше, чем у большинства других руководителей.

от 30 до 70 процентиля

Нормативные значения. Данная характеристика выражена у Вас на том же уровне, что и у большинства других руководителей.

от 71 до 100 процентиля

Значения выше нормативных. Данная характеристика проявляется у Вас больше, чем у большинства других руководителей.

СКОРОСТЬ МЫШЛЕНИЯ	33%	ВЫВОД: Вероятнее всего, в ситуациях острого дефицита времени Вы способны обрабатывать информацию со средней скоростью и эффективностью.
КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ	86%	ВЫВОД: Вы способны эффективно анализировать сложную информацию: находить скрытые взаимосвязи, отделять главное от второстепенного.
МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ	79%	ВЫВОД: Вы готовы изменять свою точку зрения, учиться и переучиваться в работе.
ОТКРЫТОСТЬ МЫШЛЕНИЯ	7%	ВЫВОД: Вы склонны полагаться на подходы к работе, доказавшие свою эффективность в прошлом. По всей видимости, Вам требуется время и усилия для преодоления своих стереотипов и приобретения принципиально нового профессионального опыта.
МОТИВАЦИЯ К ЛИДЕРСТВУ	53%	ВЫВОД: В целом Вы мотивированы к работе с людьми в качестве руководителя, однако управление другими не является для Вас ведущей ценностью. По всей видимости, для руководства другими Вам могут потребоваться дополнительные стимулы в виде более высокого статуса или расширение круга полномочий.
СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	74%	ВЫВОД: Вы способны эффективно понимать скрытые мотивы других людей, эффективно направлять их поведение в нужное русло, успешно разрешать конфликты.
ДРАЙВ	33%	ВЫВОД: Скорее всего, при решении сложных рабочих задач Вы можете действовать недостаточно энергично. Вам не будет хватать настойчивости в