

В новых социально-экономических и геополитических реалиях глобализации произошли серьезные изменения не только на рынке труда РФ, но и в системе привлечения персонала. Как и западноевропейские, российский рынок труда столкнулся с ростом числа пенсионеров с одной стороны и количеством и качеством молодежной популяции с другой. Помимо ухудшения здоровья молодого поколения (лишь 4% детей рождаются здоровыми), следует выделить деформацию системы нравственных ценностей и предпочтений в среде молодежи. Речь идет о высоких стандартах потребления, которые воспринимаются как символ успеха. Жизненный успех конвертируется в деньги, при этом «деньги «дутые», не связанные с трудовыми затратами, соотношением усилия и достижения, с рационализацией повседневности, с рациональным выбором, калькулирующим соотношение затрат и качества услуг, с выстраиванием жизненных финансовых стратегий» [1.С.11]. Рост среди молодежи «недостижительских ценностей и ориентаций» переплетается с «пассивной адаптацией» к изменениям на рынке труда. Даже во время пика кризиса большинство молодых людей в возрасте до 29 лет не готовы были менять место жительства с целью получения работы. Лишь 10% опрошенных согласились бы переехать в другой город с гарантией получения жилья. При этом притязания высоки: они ждут как минимум учетверения заработной платы. А при переселении в Сибирь и на Дальний Восток - увеличения заработка в семь раз [2. С. 779]. «Шоковая терапия» 1990х гг. дала старт деиндустриализации. Если в 1989 г. в нашем экспорте товары с высокой добавленной стоимостью составляли 38,7%, то в 2010 г. – 4,7%. В 1991 г. Россия делила второе-третье место в мире среди 38 стран, производящих станки, то в 2010 г. её доля в производстве мирового станкостроения составила менее 0,3%. В 1991 году наши самолёты составляли около 40% мирового парка гражданской авиации, то на начало 2010 года менее 2% [3]. Разорение предприятий сопровождалось массовым высвобождением рабочей силы, закрытием профессионально-технических училищ. Результаты этих крайне болезненных, а иногда и трагических процессов тех лет российская экономика испытывает сегодня. Острая нехватка квалифицированных кадров от рабочих до менеджеров среднего звена стала одним из ключевых препятствий модернизации экономики. При этом в России доля студентов научно-технического профиля, казалось бы, одна из самых высоких в мире – 50%. В США и Японии – по 20%, а в Китае – около 40% [4]. Ситуация выглядит парадоксально: с одной стороны нехватка кадров, ощущаемая особенно остро в реальном секторе экономики, с другой – безработица среди экономически активного населения – 5,3%. Эта тенденция на удивление устойчива и в Западном мире. Доля безработных в США составляет 7,4%, а в Евросоюзе – 10,9%. При этом и за рубежом, и в нашей стране самый высокий уровень безработицы наблюдается среди молодежи. В РФ 32,5% всех безработных не имеют опыта трудовой деятельности. В их числе 16,7%

составляет молодежь до 20 лет, 51,5% - от 20 до 24 лет, 15% - от 25 до 29 лет [5]. В Республике Татарстан молодежная безработица также остается одной из острых проблем на рынке труда. Ежегодно ВУЗы Татарстана выпускают более 40 тысяч человек и каждый восьмой выпускник ВУЗа – становится официальным безработным [6]. С целью решения проблемы молодежной безработицы был принят ряд долгосрочных целевых программ: «Молодежное предпринимательство в Республике Татарстан на 2012-2016 годы», «Сельская молодежь Республики Татарстан на 2011-2015гг.», «Популяризация рабочих и инженерных профессий с целью привлечения и закрепления специалистов на предприятиях Республики Татарстан на 2011 - 2013 годы», «Республиканская программа содействия занятости населения на 2011 - 2013 годы», «О поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Республике Татарстан» на 2011 - 2013 годы» и т.д. Несмотря на предпринятые шаги, доля молодежи в составе безработных остается достаточно стабильной – около трети от общего количества безработных. Узел проблем на российском рынке труда требует от топ-менеджмента компаний серьезных усилий по реализации долгосрочной кадровой стратегии и текущей кадровой политики, выбору инновационных технологий кадровых решений. Сегодня все чаще понятие инновационного кадрового менеджмента отождествляется с понятием организационной инновации. Эти процессные инновации детерминированы развитием человеческого капитала компании посредством организации рабочих мест и привлечения персонала [7.С.268]. Технология привлечения персонала включает: анализ настоящей и будущей потребности в кадрах; формирование требований к персоналу; определение сроков и условий набора; определение основных источников поступления кандидатов; выбор методик их оценки. В условиях глобализации экономики произошла унификация многих процессов, в том числе и в области кадрового менеджмента. Сегодня кадровые технологии в России, развиваясь в русле мировых тенденций, претерпели кардинальные изменения в области технологий и источников рекрутинга персонала, форм его использования, включенности интернет – технологий в реализацию кадровой политики. Пошаговые действия при подборе персонала мало чем отличаются от западноевропейской и американской практики. Это: 1. Анализ документов и первичное собеседование с сотрудником отдела кадров. Важным документом является резюме, которое бывает следующих типов: - Хронологическое, в котором в хронологическом порядке перечисляются организации, в которых работал кандидат на вакансию и занимаемые им должности. - Функциональное, в котором акцент делается на обязанностях и навыках, приобретенных за время профессиональной деятельности. - Гибридное резюме, включающее перечень должностных обязанностей кандидата с указанием в обратном хронологическом порядке тех организаций, где работал соискатель. - Таргетированное (целевое) резюме руководителя предназначено для конкретной вакансии и не содержит

дополнительной информации. - Резюме для временного работника составляется соискателем, который работал по контрактам на нескольких работодателей [8.С.65]. 2. Собеседование с линейным руководителем, который сосредотачивается на выявлении базовых и профессиональных компетенций кандидата. Этой задаче служат различные типы интервью: - Биографическое (фактологическое) интервью, когда оцениваются профессиональные и личные характеристики кандидата. - Ситуационное интервью, во время которого соискателю предлагаются различные проблемные ситуации и на основании его ответов делается вывод о профпригодности кандидата. - Интервью по компетенциям. Компетенции - это интегральное качество, сочетающее в себе знания, профессиональные навыки и личностные качества человека, необходимые для успешной работы в определенной профессии на определенной должности в конкретной компании. Модель компетенций разрабатывается для каждой должности. Корпоративные модели компетенций учитывают не только специфику должности, но и особенности корпоративной культуры и стратегических целей организации. Ключевыми компетенциями, определяющими эффективность управленца выступают не столько профессиональные, сколько базовые компетенции. Базовые компетенции - группа компетенций, которая основывается на интеллектуальных, коммуникативных, эмоциональных и волевых качествах человека. Именно базовые компетенции являются фундаментом, на котором строится любая управленческая деятельность. К тому же по сравнению со специальными (профессиональными) компетенциями, они гораздо труднее поддаются коррекции: изменить стиль мышления или коммуникации несравнимо сложнее, чем усвоить технологию в профессиональной области. 3. Следующим шагом является психологическая оценка кандидата, проводимая менеджером по персоналу или психологом. Помимо стандартного интервью, часто используются психологические тесты, которые подразделяются на: тесты на профпригодность, интеллектуальные (тест Айзенка), биографические и личностные тесты. 4. Завершает процедуру подбора работника его собеседование со службой безопасности компании, которая проверяет персональные данные кандидата, наводит справки о его психическом здоровье и т.д. Современной и все более распространенной технологией оценки и привлечения персонала стала технология Assessment Centre (Ассессмент-центры). Впервые эту технологию применила приемная комиссия Адмиралтейства Великобритании (1942 год). Очень скоро метод Assessment Centre стали использовать Служба стратегических исследований США и ЦРУ. В бизнес - среде первой эту технологию применила американская телефонная компания AT&T в 1971г. А вот сам термин Assessment and Development Centre («Центр оценки и развития») появился значительно позже - в 1987 году. В рамках этого метода соискателю предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты

профессиональной деятельности. Технология Assessment Centre включает следующие этапы: создание кейса заданий для оценки компетенций и системы критериев оценки; отбор и обучение группы оценщиков; оценка выраженности необходимых для вакантной должности качеств соискателей, участвующих в процедуре; обработка полученных данных. Итоговыми документами являются: индивидуальные рекомендации, составленные на основе профиля профессионально важных качеств, индивидуального балльного профиля, психологического портрета каждого участника и аналитический отчет. Временные рамки процедур Assessment Centre - от одного до трех дней. Число участников ограничено - 5-12 человек. Перечень заданий составляется под конкретную организацию, но он, в любом случае, весьма разнообразен. Это ролевые игры, моделирующие реальные управленческие или производственные ситуации; кейсы и мозговой штурм; разработка и презентация проекта; тестирование; интервью и т.д. Наряду с традиционным методом Assessment Centre, ориентированным на оценку соискателей, существует технология Strategic Assessment Centre («Стратегический центр оценки»), нацеленная на диагностику процессов организационных изменений, как в компании в целом, так и ее отдельных структурных подразделений. Помимо изменения механизма оценки кандидата на вакансию, на российском рынке труда утвердились, появившиеся на западе, новые формы привлечения и использования персонала: аутплейсмент, аутстаффинг, аутсорсинг персонала. Аутплейсмент (в переводе с английского «трудоустройство уволенных») – это комплекс мер направленных на сглаживание негативных последствий высвобождения сотрудников, в том числе и помощь в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя. Все чаще российские компании рассматривают аутплейсмент как гарантию от имиджевых потерь. Аутстаффинг – это вывод персонала за штат организации. На Западе аутстаффинг регулируется Конвенцией МОТ № 181 «О частных агентствах занятости» (1997г.), дающей частным агентствам занятости право найма работников с целью предоставления их в «аренду» третьей стороне. Сотрудник, де-юре находясь в штате компании – провайдера услуг, фактически работает на территории заказчика. Трудовой договор заключается с агентством-аутстаффером, которое выплачивает заработную плату, перечисляет налоги и т.д. За штат чаще всего выводят менеджеров по продажам, мерчендайзеров, бухгалтеров, работников, которые выполняют сезонную, разовую или проектную работу. В целом потребность в использовании аутстаффинга испытывают 60% российских компаний [9]. Аутсорсинг (в переводе с английского - использование внешнего ресурса) — передача компанией производственных функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании, которая специализируется в данной области. Наиболее распространены следующие виды аутсорсинга: * Промышленный аутсорсинг, когда внешней организации передаются производство продукции или её

компонентов. * ИТ-аутсорсинг (ИТО), когда сторонней организации передается решение вопросов, связанных с поддержкой работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры. *Аутсорсинг бизнес-процессов предполагает делегирование стандартизированных текущих процессов и специфических функций компании внешнему исполнителю. Аутсорсинг более широкое понятие, чем аутстаффинг. Если аутстаффинг предусматривает предоставление заказчику по его заявке персонала необходимой квалификации на определенный временной промежуток, то аутсорсинг – это выполнение регулярных функций внутри организации путем привлечения специализированной компании – подрядчика. Еще одной характеристикой современного кадрового менеджмента является широкое привлечение информационных технологий, которые подразделяются на Интернет-технологии и специализированное программное обеспечение. Интернет-технологии включают корпоративные Веб-сайты, почтовые программы, программы мгновенного обмена сообщениями - мессенджеры, профессиональные Интернет-сообщества. Специализированное программное обеспечение представляют информационно-справочные и экспертные системы, специализированные комплексные программы автоматизации, отдельные программы автоматизации, которые плотно вошли в деятельность кадровых служб. Наиболее востребованными кадровым менеджментом при привлечении персонала сегодня - системы автоматизации «Рекрутер», «Резюмеакс», которые ведут учет вакансий и кандидатов на них, автоматизируют конкурсный отбор и т.д.[10.С.324]

Интернет-ресурсы в наше время являются и самым популярным источником привлечения персонала. Все сайты, содержащие информацию о вакансиях можно разделить на несколько категорий: * Специализированные сайты по трудоустройству, которые подразделяются на: - сайты, рассчитанные на работодателя и на соискателя. Они содержат бланки анкет, списки вакансий, советы по трудоустройству: www.job.ru - универсальные и специализированные сайты. Универсальные сайты публикуют информацию для всех соискателей: www.resume.ru. Специализированные сайты ориентированы на узкий сегмент рынка. * Представительства газет: www.rabota.ru; www.job-today.ru Свои интернет-представительства имеют большинство печатных изданий, посвященные работе: «Профессия», «Вакансия» «Биржа труда» и т.д. * Представительства рекрутинговых фирм, на сайте которых можно найти описание свежих вакансий, мини-резюме специалистов, советы по трудоустройству и поиску персонала, аналитические обзоры рынка. * Сайты крупных компаний. Раздел «Вакансии» не только делает компанию более открытой, работая тем самым на ее положительный имидж, но и способствует результативному поиску специалистов по ключевым позициям. Ведь разделы «Работа в компании», «Вакансии» является наиболее посещаемыми на сайте компании, и работодатель имеет возможность получить в базу компании до 1500

резюме ежемесячно. В результате до 21% персонала российских компаний подбирается через корпоративный сайт. Создание корпоративных информационных систем стало привычной практикой для российских компаний нефтехимического сектора экономики. ОАО «Татнефть» сделала первые шаги на этом поприще в 2000г. с внедрения финансового сектора SAP. Успех первого проекта дал старт новым начинаниям. Следующим шагом стала автоматизация процессов управления хозяйственной деятельности и материально-технического обеспечения, реализации нефти и нефтепродуктов в региональных нефтегазодобывающих управлениях (НГДУ). В 2009 – 2010гг. система была переведена на версию SAP ERP TCC 6.0. с одновременным расширением охвата новых функциональных блоков. В результате менеджмент компании получил возможность в интерактивном режиме отслеживать динамику основных экономических и производственных показателей. Создание единого информационного пространства позволило компании стандартизировать все основные управленческие процессы. В ОАО «Татнефть» впервые в России была внедрена централизованная система «Управление кадровым резервом предприятия на базе NAKISA», которая помогает быстро и качественно замещать имеющиеся вакансии за счет внутренних ресурсов, обеспечивая карьерный рост сотрудников. В 2012г. в рамках ИТ-аутсорсинга интегратор Energy Consulting на базе SAP ERP осуществила профилирование рабочих мест в подразделении ОАО «Татнефть» - НГДУ "Елховнефть". В рамках проекта были разработаны более 250 профилей типовых должностей и более 450 профилей работников по всем направлениям деятельности компании: добыча и подготовка нефти и газа, поддержание пластового давления, переработка нефти и производство нефтепродуктов, геология, ремонт скважин, повышение нефтеотдачи пластов и строительство скважин, капитальное строительство, экономика, бухгалтерский учет и финансы, управление персоналом. Это позволило не только систематизировать ключевые требования к деловым качествам, профессиональным знаниям и навыкам работников ОАО «Татнефть», но и дало возможность интегрировать процессы управления персоналом в информационную систему. По мнению начальника отдела кадров НГДУ «Елховнефть» профилирование должностей позволило более точно отбирать кандидатов для работы в Компании, формировать кадровый резерв и выявлять системные зоны развития персонала [11]. Особое внимание менеджмент ОАО «Татнефть» уделяет привлечению молодежи, стремясь выстроить полноценную модель взаимодействия «Предприятие - вуз – студент». С этой целью был дан старт инновационным проектам в области электронного образования «Электронный Корпоративный Университет» ОАО «Татнефть» (ЭКУ) и «Студенческая биржа труда». Основанный в 2011г. «Электронный Корпоративный Университет» ОАО «Татнефть» является инновационным образовательным ресурсом, обеспечивающим непрерывное профессиональное

развитие специалистов с использованием передовых образовательных форм и технологий Партнерами ЭКУ стали свыше 100 предприятий, общественная организация «Лига Студентов РТ», школы, средние специальные учебные заведения, вузы Татарстана. В числе последних Казанский (Поволжский) федеральный университет (КФУ), Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), Казанский национальный исследовательский технический университет им А.Н. Туполева, Казанский государственный энергетический университет, Альметьевский государственный нефтяной институт, Камская государственная инженерно-экономическая академия и т.д. Созданы методический и экспертный советы, волонтерское движение – активисты ЭКУ. Целевой аудиторией ЭКУ являются не только молодые специалисты компании, но и школьники, студенты республики. Для каждой социальной группы реализуются разные направления и формы обучения. Для школьников – это Он-лайн курсы, специальные адаптированные тренинги и образовательные материалы к ним, электронные олимпиады. Программы для студентов включают специализированные тренинги и курсы, систему «дипломный проект» и его он-лайн защиту. Технология защиты дипломов в режиме он-лайн была впервые опробована в 2010г. Участвовать в проекте получили возможность студенты со средним баллом не ниже 4,4. А оценивает защиту не только экзаменационная комиссия, но и Большое жюри, состоящее из ведущих специалистов компании ОАО «Татнефть». В рамках проекта устраивается конкурс вакансий предприятий ОАО «Татнефть», которые и заполняются лучшими выпускниками. Для молодых специалистов предусмотрены лекции по истории и корпоративной культуре компании, основам делопроизводства, социальным программам, а также тренинги «Основы промышленной безопасности» и др. Эти формы обучения составляют базовый курс. Специализированный курс включает тренинги «Создай свое предприятие», «Биржевая торговля», «Управляй проектами», «Энергоэффективная нефтегазодобыча», «Обучающий тренажер «SAP», «Технические стандарты по направлениям деятельности» [12]. «Электронный корпоративный Университет» ориентирован на формирование профессиональных компетенций, необходимых для сотрудников ОАО «Татнефть». Эта задача актуализируется отсутствием профессионального опыта соискателей на вакансии и разрывом между образованием, полученным в вузе и требованиями производства. В этой связи закономерным является нацеливание Президентом РФ всех участников рынка труда на использование советского опыта, как то профориентация, заводы – вузы и т.д. В Послании Федеральному Собранию (2013г.) В.В. Путин обозначил «главный принцип - обучение на реальном производстве, когда теория подкрепляет практические навыки» для качественной подготовки кадров, соответствующей новым профессиональным стандартам[13]. Эту задачу и решает ЭКУ вместе со своими партнерами. Так в Казанском национальном

исследовательском технологическом университете получил развитие проектно - деятельностный подход в процессе подготовки инженерных кадров, который подразумевает единство учебного процесса, научно-исследовательской работы, инновационного проектирования, внедрения в производство, тиражирования, демонстрации разработок на выставках [14.С.284]. Действенным источником рекрутинга персонала является Интернет-ресурс «Студенческая биржа труда», ставшая неотъемлемой частью проекта «Электронный Корпоративный Университет». Партнерами СБТ являются свыше 100 предприятий и большинство технических вузов республики. На сайте постоянно обновляются действующие вакансии и выпускники могут разместить на нем свое портфолио карьерного продвижения, включающее расширенные данные о соискателе. Это могут быть копии сертификатов и дипломов; сведения о результатах прохождения практик; грамоты и благодарности за участие в конференциях; сертификаты об успешном освоении тренинговых и обучающих программ; свидетельства о получении именных стипендий; рекомендательные письма от преподавателей и кураторов; оттиски статей в профессиональных журналах [15. С.388]. Работодателю СБТ дает возможность не только выявить нужных специалистов со студенческой скамьи, но и обучить их, адаптировать к условиям производства. С мая 2012 года услугами сайта воспользовались более 1500 студентов вузов Республики Татарстан, часть из них уже нашли работу на предприятиях ОАО «Татнефть» [16]. Закономерно, что проект «Электронный Корпоративный Университет» был признан победителем на У11 конкурсе «50 лучших инновационных идей для Республики Татарстан» в номинации «Инновации в образовании». Проект получил высокую оценку в Кремниевой долине США. В своем резюме солидное жюри в составе президента US Market Access Center Альфредо Коппола, руководителя рекрутинговой компании PeopleConnect Макса Шапиро, представителя DFJ, венчурного инвестора Саши Джонсона отметило: «Обе разработки однозначно интересны и очень инновационны, «Студенческая биржа труда» - это вообще концептуально уникальный проект, мы ещё не видели таких кадровых площадок, где работодатель мог бы удалённо обучать и воспитывать своего будущего работника»[17]. Таким образом, стратегическая кадровая политика ОАО «Татнефть» затрагивает многие аспекты: профилирование рабочих мест, активное использование интернет – технологий в привлечении и обучении персонала, делая акцент на развитии сотрудничества с профильными учебными заведениями по подготовке перспективной молодежи для последующей работы в компании.