

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

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Томскнефть» ВНК)

УДК 005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э00	Калиев Руслан Анкерovich		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Вазим Андрей Александрович	к. э. н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Вазим Андрей Александрович	к.э.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ассистент	Грахова Елена Александровна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск - 2016

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

Институт природных ресурсов

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики
природных ресурсов

_____ Г. Ю. Боярко
« ____ » _____.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы
В форме: дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-2э00	Калиев Руслан Анкерович

Тема работы:

Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Томскнефть» ВНК)	
Утверждена приказом директора	1179/с от 16.02.2016г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016
--	------------

Задание:

Исходные данные к работе	<i>Материалы ОАО «Томскнефть» ВНК», интернет-ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>а) изучить теоретические аспекты процесса управления персоналом; б) проанализировать предприятие ОАО «Томскнефть» ВНК; в) проанализировать эффективность управления ОАО «Томскнефть» ВНК г) рассмотреть пути совершенствования управления персоналом ОАО «Томскнефть» ВНК».</i>
Перечень графического материала	<i>Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: Рис. 1 Аппарат управления ОАО «Томскнефть» ВНК Рис. 2 Состав персонала по образованию (данные на 01.01.2016) Рис. 3 Система образовательной политики ОАО «Томскнефть» ВНК Рис. 4 Цели и инструменты развития персонала.</i>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретическое обоснование процесса управления персоналом	
2. Анализ предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК	
3. Пути совершенствования управления персоналом ОАО «Томскнефть» ВНК	
4. Социальная ответственность ОАО «Томскнефть» ВНК	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Вазим Андрей Александрович	к. э. н.		08.02.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-Э00	Калиев Руслан Анкерович		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-2э00	Калиев Руслан Анкеревич

Институт	Институт природных ресурсов	Кафедра	Экономика природных ресурсов
Уровень образования	Специалист	Направление	Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<i>Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике</i> <i>Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</i>	<i>- Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611).</i> <i>- Официальный сайт компании ОАО «Томскнефть» ВНК,</i> <i>- Годовая бухгалтерская отчетность ОАО «Томскнефть» ВНК</i> <i>- Методическое пособие</i>
---	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	<i>Оценить внутреннюю социальную ответственности ОАО «Томскнефть» ВНК с позиции развития человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.</i>
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями	<i>Описать факторы внешней социальной ответственности ОАО «Томскнефть» ВНК</i>

товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	
1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Определить стейкхолдеров ОАО «Томскнефть» ВНК
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Определить структуру программ КСО ОАО «Томскнефть» ВНК (элементы, сроки реализации, результаты)
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты на программы КСО ОАО «Томскнефть» ВНК
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Оценка эффективности программ КСО на предприятии ОАО «Томскнефть» ВНК.
Перечень графического материала:	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2э00	Калиев Руслан Анкерович		

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (нефтяной и газовой промышленности)

Уровень образования специалитет

Кафедра экономики природных ресурсов

Период выполнения _____ весенний семестр 2015/2016 учебного года _____

Форма представления работы:

Дипломная работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:

27.05.2016 г.

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2016	<i>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</i>	15
13.04.2016	<i>Глава 2. АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК</i>	20
25.04.2016	<i>Глава 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК</i>	20
12.05.2016	<i>Глава 4. Социальная ответственность ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК</i>	20
20.05.2016	<i>Нормоконтроль (проверка соответствия оформления требованиям к ВКР)</i>	15
25.05.2016	<i>Предварительная защита</i>	10
27.05.2016	<i>Сдача готовой работы</i>	<i>Итого: 100</i>

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Согласовано:

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

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа «Эффективность управления персоналом в компании (на примере ОАО «Томскнефть» ВНК)», 74 с., 4 рис., 14 табл., 23 источника.

Ключевые слова: рациональное управление персоналом, кадровая политика, пути решения по совершенствованию управления персоналом.

Объектом исследования является ОАО «Томскнефть» ВНК.

Цель работы - провести оценку эффективности управления персоналом ОАО «Томскнефть» ВНК и выявить основные проблемы в управлении, а также предложить некоторые пути решения данных проблем.

В процессе исследования были рассмотрены существующие методы управления персоналом и управленческий опыт крупных российских и зарубежных компаний. В результате исследования был проведён анализ предприятия и были предложены пути совершенствования управления персоналом в ОАО «Томскнефть» ВНК.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: для выполнения данной работы использовались статьи, учебники, отчёт П-4, а также MS EXCEL для составления таблиц.

Степень внедрения: частичное улучшение работы с персоналом.

Область применения: персонал ОАО «Томскнефть» ВНК.

Экономическая эффективность/значимость работы: данная работа была выполнена для частичного улучшения работы с персоналом.

В будущем планируется использование данных предложений для данной компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Современные условия для управления персоналом	11
1.2 Основные подходы к управлению персоналом	14
1.3 Основные методы управления персоналом	24
2 АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК.....	31
2.1 Общая характеристика предприятия	31
2.2. Кадровая политика ОАО «Томскнефть» ВНК.....	38
2.3 Динамика численности и структуры кадров (за 2013-2015 гг.).....	42
2.4 Оценка эффективности управления ОАО «Томскнефть» ВНК.....	45
3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК	55
4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	59

ВВЕДЕНИЕ

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. В номинальном исчислении доходы среднего россиянина чуть выросли. По итогам января 2016 года, они составили 21 тыс. 365 руб., что на 3% больше, чем было годом ранее. Напомним, однако, что только за последние 12 месяцев потребительские цены в России выросли почти на 10%. Среднемесячная зарплата по итогам января 2016 года составила 32 тыс. 122 руб., что на 3,1% больше, чем в первом месяце 2015 года. Но реальная зарплата, то есть покупательная способность получаемых от работодателя денег сократилась за тот же месяц на 6,1%. По сравнению с прошлым годом падение уровня реальной зарплаты несколько замедлилось, что, по всей видимости, объясняется эффектом низкой базы. Для сравнения, в январе прошлого года реальная зарплата среднего российского работника сократилась на 8,4%, а за 2015 год в целом — на 9,3%. В итоге доход среднего россиянина меняется, но не так значительно, как изменение цен, которые в свою очередь постоянно растут. Поэтому данная тема дипломной работы является актуальной.

Цель данной дипломной работы: провести оценку эффективности управления персоналом ОАО «Томскнефть» ВНК и выявить основные проблемы в управлении, а также предложить некоторые пути решения данных проблем.

Для решения поставленных целей по компании ОАО «Томскнефть» ВНК необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть современные условия для управления персоналом;
- рассмотреть основные группы предприятий-работодателей на нынешнем рынке труда в России;

- рассмотреть основные подходы управления персоналом;
- рассмотреть динамику численности и структуры кадров (за 2013-2015 гг.);
- дать оценку эффективности управления ОАО «Томскнефть» ВНК;
- определить сложившиеся проблемы в управлении персоналом компании;
- сформулировать предложения по собственному пути решения по совершенствованию управления персоналом.

Объект исследования - ОАО «Томскнефть» ВНК. Предмет исследования - управление в ОАО «Томскнефть» ВНК.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Современные условия для управления персоналом

Современные условия во многом определяют работу управления персоналом, поэтому рассмотрим некоторые из них:

1. В ОАО «Томскнефть» ВНК коллективный договор меняется каждые 2 года и меняется материнская компания либо ОАО «НК «Роснефть», либо ОАО «Газпром нефть». В свою очередь меняются условия принятия работника на предприятие. При ОАО «НК «Роснефть» с вновь принятым работником проводят собеседование, и особое внимание уделяется результатам тестирования, а при ОАО «Газпром нефть» рассматривают рекомендации с предыдущего места работы и особое внимание уделяют собеседованию с устным экзаменом по профессии.

2. В ОАО «Томскнефть» ВНК в 2015 году по сравнению с 2013 число принятых работников упало с 290 до 75 человек, а это 75%. Это связано в первую очередь с демографическим спадом в стране.

3. В ОАО «Томскнефть» ВНК начинает взаимодействовать с молодёжью ещё в школе и в дальнейшем продолжает развитие и оценивание работников на протяжении всей работы в компании. Также стоит отметить, что в данной компании существуют политики, направленные на молодых специалистов и молодых работников. В данную политику входят целый свод льгот и материальной помощи для каждого работника.

Можно с уверенностью говорить о том, что без специальной службы по управлению персоналом администрация организации не справится с данными задачами. Рассмотрев данные условия следует подвести итог, а именно: для каждого предприятия необходимо создание специального отдела по управлению персоналом, поскольку административный отдел с этим не справится.

Главная цель любого предприятия является увеличение прибыли, поэтому для её достижения необходимо оказывать воздействие на каждого

сотрудника путём применения различных методов. Стоит отметить, что в современном менеджменте имеется целый арсенал таких методов, но как показывает практика ныне действующие предприятия используют лишь два метода: административные методы воздействия и экономическое стимулирование работника. Данная ситуация вызвана тем, что предприятия неправильно представляют себе объективные потребности их сотрудников, а также мотивы с которыми пришли работать. Нужно понимать, что не только материальная заинтересованность является смыслом труда.

Рассмотрим нынешний рынок труда в России. В него входит три группы предприятий-работодателей.

1. Группа I характеризуется тем, что внутри предприятия-работодателя участвует иностранный капитал и представители зарубежных предприятий. В данных предприятиях политика управления персоналом основывается на традиционно принятых правилах зарубежного менеджмента, а они выражаются в виде существенно выше оплате труда, различных льготах, а также компенсационных выплатах. По данным Росстата, на начало 2015 года доля иностранных компаний (компаний, где нерезиденты являются мажоритарными акционерами) приходилось 27% общего объема уставных капиталов всех компаний российской экономики. Это в целом по экономике. Эта доля выше среднего показателя в таких секторах, как добыча полезных ископаемых (43,7%), обрабатывающая промышленность (33,6%), оптовая и розничная торговля (89,6%). Доля иностранных компаний в оборотах (продажах) российской экономики еще более впечатляет. В конце 2015 г. она составила 33,9%. В отдельных секторах экономики этот показатель был выше среднего уровня: добыча полезных ископаемых (42,0%); обрабатывающая промышленность (49,6%); оптовая и розничная торговля (47,1%).

2. Группа II – самая значительная группа, так как в её состав входят предприятия-работодатели, которые являются монополистами. Стоит отметить, что данные предприятия-работодатели делятся на предприятия, у которых государственная форма собственности, и негосударственные организации с

советской политикой управления персоналом, поэтому данную группу необходимо реформировать с целью достижения значительных результатах управленческой деятельности. К данной группе относится рассматриваемая компания ОАО «Томскнефть» ВНК. Данная компания является акционерным обществом и её акционерами являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

3. Группа III включает в себя предприятия-работодатели не имеют образования юридического лица, а также предприятия, которые осуществляют мелкую торговлю и предоставляют свои услуги населению. На данный момент времени эта группа не дотягивает до зарубежных высокоразвитых методов и видов управления персоналом.

В современных условиях руководство недооценивает макро-уровневые и микро-уровневые эффективные современные инструменты и методы управления персоналом, что приводит к препятствию и ослаблению ключевого звена управления в развитии экономики. Но в последнее время судя по практике составные организационные части процесса управления подверглись значительному расширению и углублению.

В России особо развита коллективная форма собственности, что приводит к привлечению сотрудников к тому, чтобы они активно участвовали в управлении, именно поэтому политика управления персоналом обязана обеспечивать взаимодействие и сотрудничество между сотрудниками и руководителями для того, чтобы достичь общие цели, которые стоят перед предприятием. Результатом такой политики будет развитие потенциальных способностей, более интенсивная и продуктивная трудовая деятельность, творческое отношение к труду. В тоже время творческим подходом к труду обуславливается рост самостоятельной и ответственной работы сотрудников, проявляется активность в сфере управленческой деятельности, а также сотрудники заинтересованы в результате своей трудовой деятельности.

Исходя из выше сказанного можно сделать вывод, что эффективной стратегией для управления персоналом предприятия является стратегия, которая обусловлена:

- повышением уровня образования и квалификации, а также культуры сотрудников;
- предоставлением условий для расширения профессиональных знаний;
- непрерывным совершенствованием своего мастерства;
- повышением самовыражения и развития организационной культуры.

Именно поэтому нужно внедрять современные методы управления персоналом в социально-экономические системы, а также стоит основательно их изучать.

1.2 Основные подходы к управлению персоналом

В настоящее время во всех странах мира наблюдается расширение понятия "управление персоналом", что привело к появлению различных форм концепций, которые объясняют данный вид управленческой деятельности.

В соответствии с теорией и практикой управления персоналом на предприятии выделяются несколько концепций. В основу данных концепций легли три подхода к управлению - экономический, органический и гуманистический.

Экономический подход характеризуется тем, что ведущую роль в управлении персоналом занимает техническая подготовка людей, это означает что данный подход направлен на изучение трудовых приемов. В рамках данного подхода понятие "организация" характеризуется упорядоченностью взаимодействий отчётливо ограниченными составляющими единого, которые имеют конкретные условия. Можно сказать, что организацией называют общность взаимодействий, которые действуют как определённый механизм, т.е. имеют эффективный, надёжный и предсказуемый алгоритм.

Рассмотрим таблицу 1, на которой отражено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1- Краткое описание экономического подхода к управлению

Условия эффективности	Особые затруднения
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

Концепция использования трудовых ресурсов появилась благодаря экономическому подходу к управлению. Рассмотрим основные принципы данной концепции:

а) предприятие-работодатель должно иметь единое руководство, т.е. один начальник должен давать приказы сотрудникам;

б) предприятие-работодатель обязано соблюдать строгую управленческую вертикаль, т.е. управленческая цепочка от начальника до сотрудника ведёт сверху вниз по всему предприятию и предназначена для коммуникаций и принятий различных решений;

в) предприятие-работодатель должно фиксировать определённый объём контроля, т.е. количество сотрудников, которые подчиняется одному начальнику, было таким, чтобы это не создавало проблем для коммуникаций и координаций;

г) предприятие-работодатель обязано соблюдать чёткую раздельность штабной и линейной структуры предприятия – это означает, что на штабном персонале лежит ответственность фактическую работу, но не в коем случае не иметь при этом властные полномочия, которыми должны быть наделены только линейные руководители;

д) предприятие-работодатель должно иметь баланс между властью и ответственностью, т.е. ответственный за какую-либо работу должен иметь соответствующие полномочия;

е) предприятие-работодатель обязано обеспечить дисциплину, т.е. на основании принятых правил и обычаях должны осуществляться принципы подчинения, исполнительности, энергии и проявлении уважения;

ж) основу деятельности предприятия-работодателя должны составлять: подчинение индивидуальным интересам для общего дела благодаря твёрдости, личный пример, честные соглашения и постоянный контроль;

з) предприятие-работодатель должно придерживаться принципа равенства каждого уровня предприятия, основу, которой должны составлять доброжелательность и справедливость, с целью вдохновения сотрудников на эффективное исполнение своих обязательств.

2. Органический подход характеризуется тем, что делает акцент, именно на человеческих ресурсах предприятия, что привело к принятию предприятия как живой системы с своими циклами существования. В первую очередь стоит отметить то, что управленческие функции ставятся в приоритете и над традиционными денежными и организационными отношениями между сотрудником и начальником.

Роль отдела кадров внутри предприятия значительно увеличилась. Если же раньше работу отдела до появления данного подхода заключалась в том, что выполнялись функции регистрации и контроля, то теперь в дополнение к ним, отдел кадров занимается поиском и подбором сотрудников, планированием карьерного роста существенных для предприятия кадров, оценкой каждого сотрудника аппарата управления.

Рассматриваемый подход привлекателен тем, что позволяет принять во внимание управленческие решения аппарата управления, которые как оказались не достаточно рациональными, из-за ряда причин, а именно: действия основываются на неполноте информации; способность исследования лишь ограниченного набора предложений по каждому решению; неспособность

точной оценки результатов.

Ограниченная рациональность является принципом органического подхода, т.е. поиск информации и контроль результатов ограничен, так как не имеет контроля за поведением благодаря правилам и программам. Данный принцип имеет три ключевых момента:

а) необходимость акцентирования внимания на окружающую среду, в которой существует предприятие;

б) необходимость выделения ключевых подсистем, которые функционируют как внутри предприятия, так и между предприятиями, а также анализа способов управления их отношений с окружающей средой. Для анализа используется метод определения набора ключевых потребностей, включающие в себя те потребности, без которых предприятие не сможет функционировать;

в) необходимость создания между-подсистемное равновесия и устранение различных дисфункций.

Рассмотрим таблицу 2, на которой отражено краткое описание органического подхода к управлению.

Таблица 2 – Краткое описание органического подхода к управлению

Условия эффективности	Особые затруднения
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о “функциональном единстве”, когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм

Рассмотрев затруднения, представленные в таблице 2, которые характерны для данного подхода, можно дать несколько рекомендаций, которые существенны для того, чтобы повысить эффективность управления персоналом:

- признавать неизбежные ошибки, которые допускаются при

взаимодействиях с различными уровнями сложности в окружающей среде предприятия;

- нужно ценить и вознаграждать сотрудников, обладающих открытостью и рефлексивностью;

- необходимо создать систему поощрений для сотрудников, которые с помощью различных способов анализа, предлагают различные возможности реализаций множества путей решения проблемных ситуаций.

- необходимо активизировать различные конфликтные ситуации, разные виды дискуссий и кейсы, для того, чтобы переосмыслить цели предприятия и переформулировать способы их достижений;

- не допустить определения целей и задач сверху, они должны образовываться в рабочем процессе;

- необходимо реализовывать следующие принципы: подбор кадров, создание организационных структур, а также поддержка различных процессов.

С появлением органического подхода предприятие стали считать живой системой, которая существует в окружающей среде. Благодаря данному подходу выделяют сразу две концепции, а именно: концепцию управления персоналом, и концепцию управления человеческими ресурсами.

Концепцией управления персоналом называют концепций, в которой акцентируют внимание человеческой личности. С её появлением были введены новые понятия, которые показали организацию с новой стороны, а также это дало новый взгляд на предприятие. Теперь любое предприятие наделялось целями, потребностями, мотивами, а также рождением, взрослением, старением, смертью или возрождением. Для обоснования данной концепции, которая выделяет направления и содержание деятельности связанной с управлением персонала, используют теорию мотивации А. Маслоу.

Рассмотрим таблицу 3, на которой отражено соответствия между деятельностью по управлению персоналом и доминирующими потребностями личности.

Таблица 3. Соответствия между деятельностью по управлению персоналом и доминирующими потребностями личности.

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере на восстановление работоспособности

Концепция управления человеческими ресурсами характеризовалось как человеческий мозг, т.е. чтобы описать управленческую деятельность предприятия его приняли как образец, а именно то, как он функционирует. С появлением данной концепции предприятие показало себя с другой точки зрения, а именно, что предприятие как мозг перерабатывает информацию. Сама организация внутри предприятия представляет собой общность частей, которые соединены линиями управления, с коммуникациями и контролем.

Стоит отметить, что результатом сравнения управленческой деятельности и деятельности мозга является ввод новых понятий, присущих любому предприятию независимо от их сфер деятельности, таких как функции, локализации, симптомы, связи и обратные связи, данные понятия очень важны в сфере управления персоналом.

Так же если сравним аналогию мозга с аналогией механизма, то получаем совершенно различные представления управленческой деятельности, как в целом, так и в частности. Мозг основывается на различных формах деятельности, но конкретное поведение не контролируется по причине отсутствия локализации. Механизм обладает дифференциацией и узкой

специализацией, а в свою же очередь мозг обладает системностью и комплексностью, которые существенны в сфере управления персоналом.

Рассмотрим принципы концепции управления человеческими ресурсами, предназначенные для структурообразования любого предприятия:

а) хранение целостности предприятия не только во всех подразделениях, но и в каждом сотруднике;

б) создание избыточного множества связей между подразделениями предприятия;

в) развитие не только специализации сотрудников, но и их универсальность;

г) создание условий самоорганизаций каждого сотрудника в отдельности, а также всего подразделения.

3. Гуманистический подход характеризуется тем, что сравнивает предприятие как культуру, а сотрудник рассматривается как существо, которое развивается согласно культурной традиции. Стоит отметить, что реализацией функций управления персоналом в отношении такого сотрудника подразумевает не только как к самостоятельному и активному существу, но придерживающемуся определенным ценностям, правилам, принятым нормам, а также поведению.

В соответствии с гуманистическим подходом управления персоналом подразумевается следующее: культура – это модель реальности, согласно которой люди могут увидеть и понять различное событие, либо действие, либо ситуацию так, что даёт возможность понять смысл и значение своего собственного поведения. Писанные и особенно написанные правила определяют всю жизнь человека. Стоит отметить, что правило – это только лишь средство, а момент выбора правила, которое нужно применить в данный момент – это основное действие.

Каждый элемент управленческой деятельности имеет символический смысл, а также служит для создания реальности. Особое внимание в плане объективности стоит уделять организационным структурам, правилам,

различным видам политики, целям, должностным инструкциям, стандартизированным процедурам. К примеру, рассмотрим совещание которое проходит еженедельно или же раз в год. Многие считают совещание пустой тратой времени, однако если рассмотреть более глубоко, то можно сравнить его с неким ритуалом, который служит для выполнения скрытых функций. Строгий ряд стульев и столов, параллельно лежащие папки и ручки, даже стаканы и бутылки с водой – всё это говорит об определённой культуре.

Гуманистический подход направлен именно на человеческую сторону предприятия. Это означает что особому вниманию внутри предприятия подвержены сотрудники, а именно проводится анализ каждого сотрудника и оценивается его степень восприятия данной системы ценностей, чувствительность, гибкость и готовность изменяться в данной сфере в связи с изменениями условий жизни и деятельности. Также стоит отметить, то само предприятие должно иметь одинаковые правила и принципы принятия различных решений.

Рассмотрим таблицу 4, в которой отражены соотношения нормативных и ценностных принципов управленческой культуры.

Таблица 4 - Соотношение нормативных и ценностных принципов управленческой культуры.

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		Характеристика нормативной системы предприятия	
Адаптивность	Консерватизм	Нормы одни для всех	Много норм для различных групп или слоев
Сильная	Сильный	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
Умеренная	Умеренный	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	Слабый	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	Слабый	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	Сильный	Сильная организационная культура	Конфликт “вакуума власти”

Гуманистический подход играет важнейшую роль в управленческой деятельности, а именно выполняет следующие функции:

а) рассмотрение предприятия с точки зрения культуры, что позволяет снабжать управленческий персонал системными понятиями, для достижения повседневного опыта. Это необходимо для того, чтобы проанализировать конкретные виды взаимодействий, а также предотвратить проблемы, которые определены базовыми неопределенностями и противоречивостями многих человеческих ценностей и действий.

б) выделение управления персоналом как культурный феномен, что даёт возможность определения инструментов, таких как символы и смыслы, осуществлять совместную работу сотрудников внутри управленческой среды. Это означает, что благодаря организационно-культурному подходу есть

возможность создания управленческой деятельности и влияния на неё согласно нормам, фольклору, церемониям, правилам и т.д.

в) улучшение характера взаимодействий предприятия с окружающей его средой, направленное изменение своего окружения, согласно собственному представлению о себе и своей миссии. Это означает, что если предприятие будет активно разрабатывать план или же стратегию по управлению персоналом, то это может привести к активному построению и преобразованию окружающей его среды.

г) возникновение понимания того, что при эффективном организационном развитии происходит изменение структуры, различной технологии и навыка, а также меняются ценности, являющиеся базисом взаимосвязанной работы сотрудников.

Концепция управления человеком появилась благодаря культурному подходу к управлению. Данная концепция рассматривает культуру через соответствующие эталоны развития, к которым относятся система знаний, идеология, ценности, законы и повседневные ритуалы. Стоит отметить, что на сегодняшний момент культурный контекст имеет значительное влияние на управление персоналом. Приведём пример: на любом предприятии в Японии особому вниманию подвергается коллектив. В основу такого предприятия входит: сотрудничество и взаимозависимость; принцип бессрочного найма приводит к тому, что предприятие становится продолжением семьи; взаимоотношения между работником и начальником приобретают патерналистский характер.

На данный период времени многие предприятия сталкиваются с тем, что очень трудно подобрать подход управления персоналом. Стоит отметить, что эффективность подхода имеет прямую зависимость с объективными и субъективными факторами и условиями, в которых находится предприятие. Аппарат управления каждого предприятия должен выбрать тот подход, который будет фундаментом работы с кадрами.

1.3 Основные методы управления персоналом

Способами воздействий на коллектив, а также на каждого конкретного работника, для того чтобы координировать их деятельность с целью осуществления координации их деятельности в ходе работы предприятия, называют методами управления персоналом. Благодаря науке и практическому опыту методы управления персоналом акцентируются следующими видами групп: административными, экономическими и социально-психологическими. Рассмотрим каждый метод в отдельности:

Методы, для которых фундаментом является власть, дисциплина, взыскания, а также используется такой метод воздействия как «метод кнута», называют административными. Данные методы характеризуется направленностью на осознанную потребность в дисциплине труда, чувстве долга, стремлении работника заниматься трудовой деятельностью только на определенном предприятии, а также в культуре трудовой деятельности. Стоит отметить, что административный метод отличается от других прямым характером воздействий, т.е. любой регламент или административный акт обязан быть исполнен.

Административные методы соответствуют действующей на определенном уровне правовой норме, акту или распоряжению от вышестоящего органа управления. Данные методы базируются на следующих принципах: единоначалие, дисциплина и ответственность. Выделяют следующие виды исполнений административных методов: организационное и распорядительное воздействие.

Воздействие, направленное на организацию производственного и управленческого процесса, называют организационным. Стоит отметить, что данный вид воздействия состоит из: организационного регламентирования, организационного нормирования и организационно-методического инструктирования.

Организационным регламентированием называют регламентирование, которое устанавливает должностные обязанности сотрудника, а также

предоставляет положения каждого структурного подразделения, в которых прописан весь список задач, функций, прав, обязанностей и ответственностей каждого подразделения и службы организации, а также их руководства. Стоит отметить, что составление штатного расписания каждого из подразделений, и организация его повседневной деятельности основывается на данных положениях. Благодаря применению данных положений, можно оценить итоги работы структурных подразделений, а также получать информацию о том на каком уровне происходит моральное и материальное стимулирование каждого сотрудника.

В организационное нормирование входят следующие виды нормативов, а именно:

- а) качественно-технический (техническое условие, стандарт и др.);
- б) технологический (маршрутная и технологическая карта и т.п.);
- в) эксплуатационно-ремонтный (норматив текущего ремонта и т.п.);
- г) трудовой норматив (разряд, ставка, шкала премирования);
- д) финансово-кредитный (величина собственных средств и т.п.);
- е) норматив взаимоотношений с бюджетом (бюджетные отчисления);
- ж) материально-снабженческий и транспортный (норма расходов материала, норма простоя транспорта и т.д.);
- з) организационно-управленческий (оформление увольнений, переводов, командировки).

Данные виды нормативов касаются всех сторон деятельности предприятия.

Инструктирование, которое создаёт различные инструкции и указания, действующие в данном предприятии, называют организационно-методическим. Стоит отметить, что акты организационно-методического инструктирования дают советы к применению того или иного современного средства управления. Рассмотрим акты организационно-методического инструктирования:

- а) должностная инструкция – характеризуется правами и функциональными обязанностями управленческого персонала;

б) методическое указание – характеризуется тем, что описывает процесс выполнения комплекса работ, которые связаны между собой и имеют единую цель;

в) методическая инструкция – характеризуется определением порядка, методов и форм работ, который необходимы для того, чтобы выполнить отдельную технико-экономическую задачу;

г) рабочая инструкция – характеризуется определением последовательности выполнения действий, которые служат основой для управленческого процесса.

Приказ, распоряжение или указание – это правовые акты ненормативного характера и относящиеся к распорядительному воздействию. Данные акты должны соблюдаться, исполняться и применяться в соответствии с действующим законодательством и другим нормативным актам.

Письменным или устным требованием линейного руководителя предприятия решить поставленную задачу, называют приказом.

Письменным или устным требованием руководителя по отношению подразделению или отделу решить дополнительные задачи и отдельные вопросы, которые связаны с основной поставленной задачей, называют распоряжением или указанием.

Стоит отметить, что требуется особый контроль и проверка исполнений распорядительного воздействия на предприятии, а это можно достигнуть с помощью единой системы учёта и регистраций.

Методы, для которых основой являются грамотное использование законов экономики, а также используется такой метод воздействия как «метод пряника», называют экономическими.

Технико-экономическое планирование – важнейший экономический метод управления персоналом, так как на его основании создают программу деятельности предприятия. После того как утвердили программу, её доносят до линейных руководителей через планы выполнений. Для каждого подразделения выделяют различные планы с определенным кругом показателей.

Стоит отметить, что цена на выпускаемую продукцию, которая влияет на прибыльность предприятия, является мощным рычагом. Руководству необходимо следить за тем, чтобы повышение прибыли происходило благодаря снижению себестоимости выпускаемой продукции. Для этого необходимо применение четкой системы, которая подразумевает материальное стимулирование за счёт резерва от снижения себестоимости выпускаемой продукции.

Особое внимание стоит уделять то, насколько эффективно организована заработная плата и соответствует ли она количеству и качеству труд.

Экономические методы управления увеличивают свою значимость из-за смешанности хозяйственных систем, сложности взаимодействий ценовой системы, систем прибыль-убыток, систем спрос-предложение. Данные методы постепенно становятся решающим условием для того, чтобы создать целостную, эффективную и гибкую систему управления экономикой предприятия.

Методы, для которых основой являются социальные механизмы управления, а также используется такой метод воздействия как «метод убеждения», называют социально-психологическими. Данные методы специфичны в процессе управления персоналом, так как используется неформальные факторы, интересы личностей, групп, а также коллективов.

Для социально-психологических методов фундаментом является использование социологических и психологических законов. Каждая отдельная личность и сам коллектив - объект воздействия данных методов.

Социально-психологические методы делятся по таким признакам как масштаб и способы воздействия, на следующие виды: социологические и психологические методы.

Методами, направленными на коллектив и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности, называют социологическими. Данные методы имеют огромное значение для управления персоналом, так как дают следующие возможности:

- установка назначения и определение места каждого сотрудника внутри коллектива;
- выявление лидера и обеспечение его поддержкой;
- установка связи мотивации сотрудников с достижением целей предприятия;
- обеспечение эффективных коммуникаций;
- решение конфликта внутри коллектива.

Социальное планирование – важнейший социально-психологический метод управления персоналом, так как устанавливает социальные цели и критерии, разрабатывает социальные нормативы и плановые показатели, а также с его помощью достигаются конечные социальные результаты.

Социологические методы, применяемые в исследовании работы с персоналом, являются научным инструментом, так как дают обширную информацию по каждому сотруднику отдельно и коллектива в целом. Рассмотрим каждый вид метода:

а) Сбор необходимой информации в ходе опроса сотрудников при помощи анкет, называют анкетированием.

б) Для получения необходимой информации происходит диалог с каждым сотрудником, предварительно пройдя различные подготовки в виде сценариев или программ, называют интервьюирование.

в) Идеальным вариантом диалога с руководителем, однако требующий от интервьюера высокий уровень квалификации, называют интервью.

г) В основе социометрического метода лежит анализ деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе.

д) Методом, при котором проявляются скрытые способности сотрудника благодаря нестандартному случаю или неофициальной обстановке, называют методом наблюдения.

е) Самый распространённый метод, который помогает решить незначительные цели, называют собеседованием. Деловые переговоры, приём на работу, воспитательные мероприятия, в данных случаях активно

используется собеседование.

Методами, направленными на личность конкретного сотрудника, называют психологическими. Данные методы важны для работы с персоналом, поскольку имеют строгий персонифицированный характер и индивидуальность. Главная отличительная черта заключается в том, что особое внимание уделяют внутреннему миру сотруднику, а именно рассматриваются такие характеристики как личность, интеллект, образы и поведение, для того чтобы устремить внутренние возможности сотрудника в сторону решения конкретной цели предприятия.

Психологическое планирование открывает новый путь развития работы с персоналом и позволяет формировать эффективное психологическое состояние коллектива предприятия. Данное планирование включает в себя: цель развития и критерии эффективности, психологические нормативы, а также методы планирования психологического климата.

Результатами введения психологического планирования на предприятии являются:

- психологическое соответствие сотрудников позволило сформировать подразделения;
- сложился комфортный психологический климат внутри коллектива;
- сформировались личная мотивация сотрудников, согласно философии данного предприятия;
- заметное снижение конфликтов внутри коллективов;
- формирование карьеры каждого сотрудника по принципу психологической ориентации;
- сформировалась корпоративная культура по принципу идеального сотрудника.

Для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо знать социологические и психологические методы.

Подводя итог можно сделать вывод, что методы управления персоналом имеют особую значимость в работе любого предприятия, так как имеет влияние

на деятельность каждого подразделения внутри предприятия. Поэтому есть необходимость подходить к выбору и формулировке методов, так чтобы образовалась единая, целостная управленческая структура.

2 АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК

2.1 Общая характеристика предприятия

На территории Томской и Тюменской области ОАО «Томскнефть» ВНК является основной компанией, которой занимается добычей нефти и газа. Данная компания является одним из крупнейших налогоплательщиков, чья доля составляет около 30 % от всех налогов в областной бюджет. ОАО «Томскнефть» ВНК также является одним из ведущих компаний Томской области по добыче нефти, и её доля составляет 65%.

В состав территории деятельности предприятия входит более 42 тысяч кв. км и свыше 26 тысяч кв. км лицензионных участков. Основной отличительной чертой географии работ является то, что месторождения разбросаны, а также труднодоступны из-за нахождения в труднодоступных Васюганских болотах и на неосвоенных землях. Данная компания имеет 24 лицензии на добычу нефти и газа на месторождениях Томской области, 7 лицензий на право пользования недрами в ХМАО, 7 лицензий на геологическое изучение с дальнейшей добычей углеводородного сырья. Кроме того, ОАО «Томскнефть» ВНК является агентом на разработку двух лицензионных участков ОАО «НК «Роснефть». Остаточные извлекаемые запасы предприятия составляют более 300 млн тонн.

Акционерами ОАО «Томскнефть» ВНК являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

Органами управления Общества являются:

- Общее собрание акционеров – высший орган управления Общества;
- Совет директоров – осуществление общего руководства деятельности Общества;
- Единоличный исполнительный орган – Генеральный директор – осуществляет руководство текущей деятельностью.

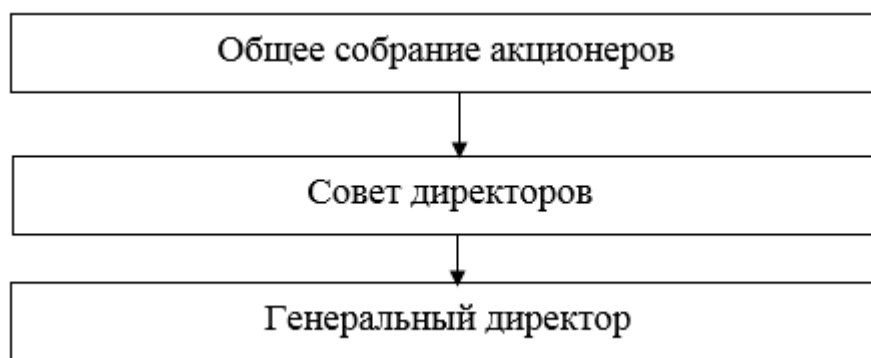


Рисунок 1 - Аппарат управления ОАО «Томскнефть» ВНК

Организацию выполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров осуществляет Генеральный директор ОАО «Томскнефть» ВНК.

В структуру Общества входят следующие отделы: ЦИТС, Геологический отдел, ПЭО; ПРЦЭиЭ; ЦДНГ; ЦППН; ЦППД; ЦПВС; ЦАП; ЦНИПР; ЦКПРС; ПРЦЭО. Генеральный директор утверждает структуры и штаты каждого цеха и отдела.

Центральная инженерно-техническая служба (ЦИТС).

Главной задачей ЦИТС является обеспечение выполнения производственных планов добычи нефти и газа в соответствии с заданной технологией.

На ЦИТС возложены следующие функции:

- обеспечивает ритмичную работу всего производства, а также контролирует выполнение планов по добыче нефти, подготовку и реализацию нефти и газа, закачку рабочих реагентов в продуктивные пласты;
- осуществляет совместно с функциональными отделами и службами НГДУ оперативное корректирование установленных технологических режимов работы производственных объектов, а также производственных заданий и планов;
- осуществляет контроль за состоянием и использование фонда нефтяных и газовых скважин, организация разработки и осуществление мероприятий по совместному вводу скважин в эксплуатацию из простоя;
- планирует и организует выполнения работ, связанных с

осуществлением планов организационно-технических мероприятий, эксплуатацией и ремонтом объектов основного производства;

- организует и контролирует работы по вводу в эксплуатацию скважин;
- осуществляет контроль за обеспеченностью объектов основного производства необходимыми материальными изделиями, оборудованием, а также транспортом и спецодеждой;

- участвует в разработке и внедрении мероприятий по научной организации производства, труда и управления, совершенствованию производственного планирования и внедрения средств механизации труда работников инженерно-технической службы;

- разрабатывает и предоставляет в соответствующие отделы и службы НГДУ предложений по повышению эффективности основного производства для включения их в план организационно-технических мероприятий;

- осуществляет сбор и анализ поступающей в производственных объектах информации, необходимой для оперативного контроля и регулирования хода основного производства;

- осуществляет контроль и принятие необходимых мер по обеспечению безопасного ведения работ на объектах основного производства;

- организует работы по ликвидации аварий и пожаров, информация руководства НГДУ о принятых мерах в расследовании аварий и осложнений, произошедших на объектах основного производства.

ЦДНГ – цех добычи нефти и газа.

Признак однородности технологического процесса является ключевым для того, чтобы цех разделить на бригады. В свою очередь обязанности бригад цеха и работников инженерно-технических служб делятся в соответствии с текущими положениями, должностными инструкциями и единого тарифно-квалификационного справочника. Распоряжения и указания по цеху предоставляют по подчиненности, т.е. мастеру – старшим мастером, рабочему – мастером или бригадиром и т.д.

ЦДНГ выполняет следующие функции:

–разрабатывает и согласует расчеты производственных мощностей, технологических планировок и процессов, подборе и комплектации оборудования цеха, организационно-технических мероприятий и модернизации оборудования;

– обеспечивает эффективную эксплуатацию и сохранность оборудования, инструмента, технологической оснастки, энергетического хозяйства, зданий и сооружений цеха;

– выполняет все работы строго в соответствии с техническими условиями, технологическими процессами;

– внедряет прогрессивные технологии производства, а также и прогрессивные формы материальных и духовных затрат;

– обеспечивает сохранность и эффективное использование оборотных средств, выделенных цеху.

ЦППН - цех подготовки и перекачки нефти.

Главной задачей и основной функцией ЦППН - сбор и подготовка нефти до товарной кондиции с последующей откачкой ее потребителю в объемах суточных, месячных и годовых планов и дополнительных заданий; подготовка сточных вод для закачки их в нагнетательные или поглощающие скважины, а также для дальнейшей очистки в соответствии с установленными требованиями.

ЦППН выполняет следующие функции:

– круглосуточно и бесперебойно осуществлять прием нефти и нефтяной эмульсии из нефтяных скважин;

–организовать и осуществлять обезвоживание и обессоливание нефти до установленных параметров;

– обеспечивать ритмичную работу резервуаров и установок по подготовке нефти и ее перекачке в нефтесборных парках;

– организовывать и разрабатывать мероприятия по сокращению потерь нефти и газа, повышению качества подготовки нефти и ее сдачи; рациональному использованию сточных вод;

- определять пути повышения эффективности объектов подготовки и перекачки нефти, сокращения норм расхода реагентов, ингибиторов, материалов, топлива, электроэнергии и прочего на подготовку нефти;
- осуществлять мероприятия по повышению технического и теоретического уровня работников цеха ППН;
- контролировать выполнение декадных, месячных планов откачки нефти.

ЦКПРС - цех капитального и подземного ремонта скважин.

Главная задача цеха - своевременный и качественный ремонт скважин, проведение мероприятий по интенсификации добычи нефти и повышению приемистости нагнетательных скважин, испытание новых образцов глубинного оборудования в скважинах.

ПРЦЭО - прокатно-ремонтный цех эксплуатационного оборудования.

Прокатно-ремонтный цех эксплуатационного оборудования - производственное подразделение базы производственного обслуживания предприятия. Цех осуществляет ремонт нефтепромыслового оборудования. Основная функция - обеспечивать надежную работу оборудования и проводить своевременный и качественный ремонт оборудования НГДУ.

ПТО - производственно-технический отдел НГДУ.

Главная задача производственного отдела - разрабатывать оперативные планы производства, организационно-технические мероприятия, своевременно доводить плановые задания до всех подразделений, осуществлять контроль и анализ их выполнения, а также определять рациональную технику и технологии добычи нефти и газа, совершенствовать их, внедрять новую технику и передовые технологии.

ЦППД - цех поддержания пластового давления.

Главная задача – обеспечить объекты закачкой воды в нефтяные пласты согласно режимов работы нефтяных месторождений.

ПРЦЭиЭ - прокатно-ремонтный цех энергетического оборудования и электроснабжения.

Главной задачей ПРЦЭиЭ - бесперебойное снабжение производственных объектов электроэнергией, техническое обслуживание и проведение своевременного и качественного ремонта электрооборудования, сетей и подстанций во всех подразделениях НГДУ.

ЦПВС - цех пароводоснабжения.

Главной задачей ЦПВС - бесперебойное снабжение объектов основного и вспомогательного производства НГДУ паром на производственные нужды, горячей водой на теплоснабжение и питьевой водой базы производственного обслуживания.

ЦАП - цех автоматизации производства.

Главной задачей ЦАП - монтаж, наладка, техническое обслуживание и обеспечение надежной работой КИП и средств автоматизации и телемеханизации производственных процессов, обеспечение единства и требуемой точности измерений, повышение уровня метрологического обеспечения производства.

ЦНИПР - цех научно-исследовательских и производственных работ.

Главная задача ЦНИПР - оперативно проводить гидродинамические исследовательские работы, отдельные геофизические и химико-аналитические исследования, необходимые для осуществления правильного процесса разработки нефтяных и газовых месторождений, контроль и регулирование процесса выработки продуктивных залежей с целью достижения максимальной нефтеотдачи.

Геологический отдел НГДУ.

Геологический отдел выполняет следующие функции – изучает нефтяные и газовые месторождения в период разбуривания и эксплуатации, осуществляет учет движения запасов нефти и газа по месторождениям, находящимся на балансе НГДУ, осуществляет доразведку отдельных площадей, участков и блоков по разрабатываемым и подготовленным к разработке месторождениям.

ПЭО - планово-экономический отдел.

Главной задачей отдела - обеспечивать надежную и бесперебойную работу оборудования, сооружений и коммуникаций основного и вспомогательного производств, осуществлять контроль за соблюдением технических правил его эксплуатации, проведение своевременного и качественного ремонта оборудования НГДУ.

ОАО «Томскнефть» ВНК является ответственным работодателем об этом говорят следующие признаки:

1. Соблюдение положения трудового законодательства.
2. Активное взаимодействие с профсоюзной организацией.
3. Обеспечение достойных условий работ своим сотрудникам и предоставление всех возможностей для профессионального развития и карьерного роста.

2.2. Кадровая политика ОАО «Томскнефть» ВНК

Сегодня численность ОАО «Томскнефть» ВНК составляет более 3,9 тысячи человек, средний возраст сотрудников — 37 лет, и более половины сотрудников Общества имеют высшее профессиональное образование.



Рисунок 2 - Состав персонала по образованию (данные на 01.01.2016). [18]

Данная диаграмма показывает, что в ОАО «Томскнефть» ВНК больше половины сотрудников имеют высшее профессиональное образование, а именно 52,5%, среднее профессиональное – 17,4%, начальное профессиональное – 7,2%, среднее общее – 21,9%, 1,0% - не имеют полного среднего образования.

Для ОАО «Томскнефть» ВНК является приоритетом развитие персонала. Непрерывность и планомерность - главные особенности системы образовательной политики предприятия. Предприятие начинает взаимодействовать с молодёжью ещё в школе и в дальнейшем продолжает развитие и оценивание работников на протяжении всей работы в ОАО «Томскнефть» ВНК.

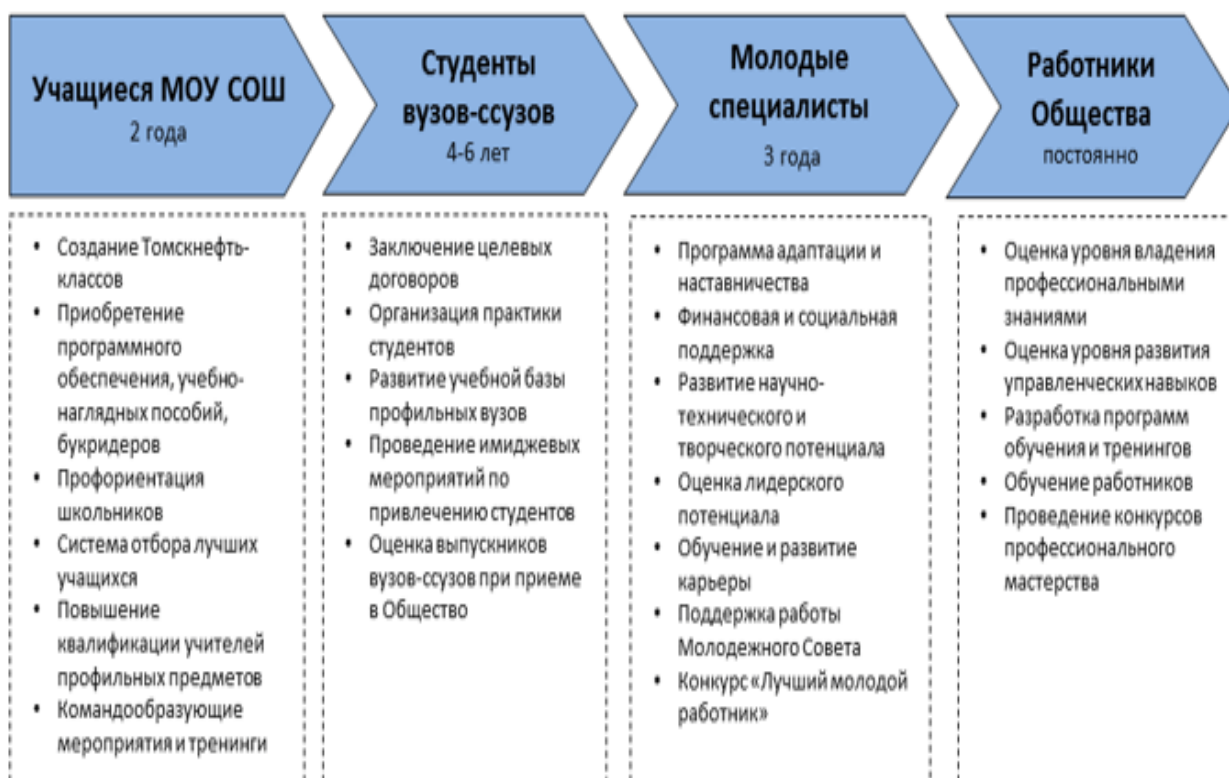


Рисунок 3 - Система образовательной политики ОАО «Томскнефть» ВНК. [18]

Рассмотрев схему, которая отражена на рис.3 можно сделать вывод, что ОАО «Томскнефть» ВНК подготавливает будущих работников ещё со школы. Учащиеся МОУ СОШ узнают о будущей профессии через конференции и экскурсии, которые проводит данное предприятие. Со студентами вузов-ссузов проводят имиджевые мероприятия по их привлечению. С молодыми специалистами работают по программе адаптации и наставничества, обучают, а также финансово и социально поддерживают. С работниками Общества проводят программы оценки уровня профессиональных знаний, работают по программам обучения, проводят тренинги, а также поддерживают участников конкурса профессионального мастерства.

Данный системный подход выполняет сразу две функции:

1. Обеспечение притоком высокообразованной, имеющей хорошую профессиональную подготовку молодёжи.
2. Стимулирование постоянного развития каждого сотрудника ОАО «Томскнефть» ВНК независимо от занимаемой должности.

За 2015 год прошли обучение у внешних провайдеров около 1500

человек, также стоит отметить, что в учебном центре ОАО «Томскнефть» ВНК повысили свою квалификацию – 7 549 человек, 5 044 человек работники предприятия и 2 505 человек сторонних организаций и физических лиц.

- обязательное обучение - обучение по требованию контролирующих органов (промышленная, экологическая, пожарная безопасность, охрана труда), обучение рабочим профессиям, допускам к видам работ и т.д.;
- профессионально-техническое обучение - повышение компетентного уровня, обучение по новым технологиям, подготовка персонала под бизнес-задачи и стратегические проекты;
- управленческое обучение - программы развития управленческих компетенций руководителей и кадрового резерва.

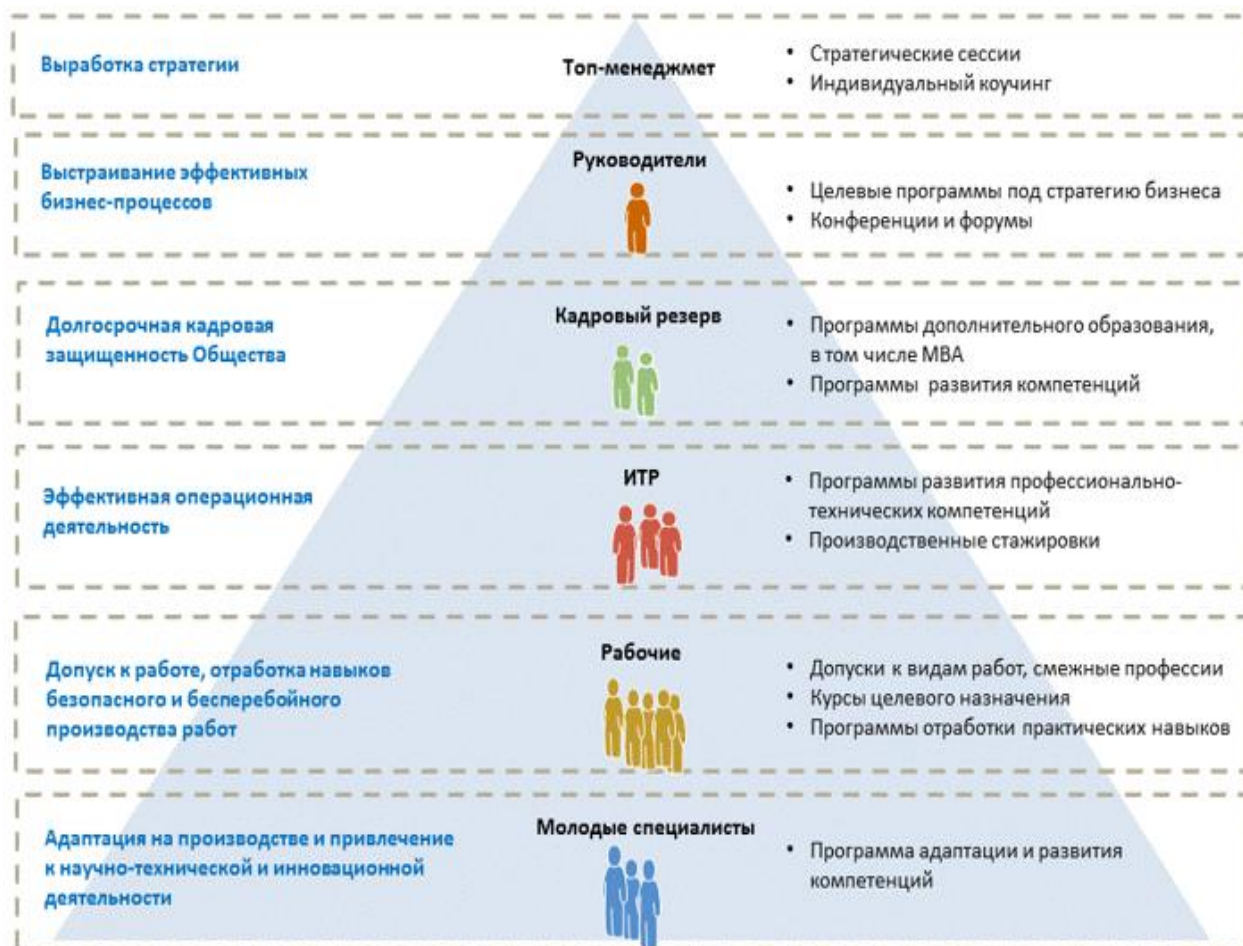


Рисунок 4 - Цели и инструменты развития персонала. [18]

Через обучение транслируются государственные требования, корпоративные политики и процедуры, лучшие российские и зарубежные практики. В качестве провайдеров привлекаются лучшие российские эксперты

В целях планирования развития персонала в Обществе разработана и постоянно совершенствуется система комплексной оценки работников, ее методы и инструментарий.

1. Тесты управленческих способностей:

- при приёме специалистов и руководителей;
- при перемещении с должности на должность;
- первичная оценка при отборе в кадровый резерв;
- привлечение выпускников высших учебных заведений.

2. Тесты профессиональной компетентности:

- при приеме на работу и повышении разряда рабочих;
- оценка уровня профессиональных знаний с целью определения зон развития;
- определения уровня теоретических знаний для установления категории профессионализма
- отбор и подготовка к научно-технической конференции и конкурсам.

3. Центр оценки и развития. Деловые оценочные игры:

- оценка компетенций руководителей для формирования индивидуальных планов развития;
- оценка и развитие кадрового резерва;
- индивидуальная оценка компетенций топ-менеджеров с целью развития;
- оценка лидерского потенциала молодых специалистов.

Системность при оценке персонала позволяет выявить пробелы в знаниях и навыках отдельного работника и составить как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом.

2.3 Динамика численности и структуры кадров (за 2013-2015 гг.)

Динамика численности – важнейший показатель состояния персонала предприятия. Численность предприятия с каждым годом постоянно меняется, это обусловлено как внешним движением, так и внутренним. В ходе сравнения все полученную информацию нужно сравнить с данными, которые были получены в предыдущие годы. Проанализировав показатели персонала организации можно выявить причины увольнения работника.

Стоит отметить, что для повышения эффективности работы предприятия является необходимым рассматривать состояние персонала по отдельному признаку: возраст, пол, квалификация, стаж работы, динамика оценок труда и др.

Для того чтобы проанализировать движение персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК нужно рассмотреть данные по приему и выбытию персонала за 2013-2015гг. [19]

Таблица 5 - Данные по численности персонала за 2013-2015 гг. ОАО «Томскнефть» ВНК

Показатели	2013	2014	2015
Среднесписочная численность, чел.	3700	3810	3900
Количество принятых, чел.	290	190	75
Количество уволенных, чел.	180	100	73
в том числе по причинам текучести, чел.	130	83	70

Рассмотрев таблицу можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала в течение трех лет увеличивается с каждым годом. Стоит также отметить, что число вновь принятых работников не значительно.

Таблица 6. Показатели движения персонала за 2013-2015 гг. ОАО «Томскнефть» ВНК

Расчёт табл.6:

Коэффициент оборота по приёму:

$$\text{Копп}2013 = (\text{Чсс.}2013 / \text{Кприн.}2013) / 100\% = (3700/290) \cdot 100\% = 7,84\%;$$

$$\text{Копп}2014 = (\text{Чсс.}2014 / \text{Кприн.}2014) / 100\% = (3810/190) \cdot 100\% = 4,99\%;$$

$$\text{Копп}2015 = (\text{Чсс.}2015 / \text{Кприн.}2015) / 100\% = (3900/75) \cdot 100\% = 1,92\%.$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$\text{Копв}2013 = (\text{Чсс.}2013 / \text{Кув.}2013) / 100\% = (3700/180) \cdot 100\% = 4,86\%;$$

$$\text{Копв}2014 = (\text{Чсс.}2014 / \text{Кув.}2014) / 100\% = (3810/100) \cdot 100\% = 2,62\%;$$

$$\text{Копв}2015 = (\text{Чсс.}2015 / \text{Кув.}2015) / 100\% = (3900/73) \cdot 100\% = 1,87\%.$$

Коэффициент текучести кадров:

$$\text{Ктек}2013 = (\text{Чсс.}2013 / \text{Кув. тек.}2013) / 100\% = (3700/130) \cdot 100\% = 3,51\%;$$

$$\text{Ктек}2014 = (\text{Чсс.}2014 / \text{Кув. тек.}2014) / 100\% = (3810/83) \cdot 100\% = 2,18\%;$$

$$\text{Ктек}2015 = (\text{Чсс.}2015 / \text{Кув. тек.}2015) / 100\% = (3900/70) \cdot 100\% = 1,79\%.$$

Коэффициент общего оборота:

$$\text{Коо}2013 = \text{Копп.}2013 - \text{Копв. тек.}2013 = 7,84 - 4,86 = 2,97\%;$$

$$\text{Коо}2014 = \text{Копп.}2014 - \text{Копв. тек.}2014 = 4,99 - 2,62 = 2,36\%;$$

$$\text{Коо}2015 = \text{Копп.}2015 - \text{Копв. тек.}2015 = 1,92 - 1,87 = 0,05\%.$$

Коэффициент постоянства кадров:

$$\text{Кпк}2013 = \text{Чсс.}2013 / \text{Чсс.}2015 = 3700/3900 = 0,95;$$

$$\text{Кпк}2014 = \text{Чсс.}2014 / \text{Чсс.}2015 = 3810/3900 = 0,98;$$

$$\text{Кпк}2015 = \text{Чсс.}2015 / \text{Чсс.}2015 = 3900/3900 = 1.$$

Показатели	2013	2014	2015
Коэффициент оборота по приёму	7,86%	4,99%	1,92%
Коэффициент оборота по выбытию	4,86%	2,62%	1,87%
Коэффициент текучести кадров	3,51%	2,18%	1,79
Коэффициент общего оборота	2,97%	2,36%	0,05
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,98	1

Исходя из данных таблицы, что в 2013 по сравнению с другими годами достаточно высокий процент оборота по приёму и составил 7,86% или 290 человек. В 2013 из организации уволилось 180 работников или 4,86%, а также наблюдается высокая текучесть кадров по сравнению с другими годами и составило 3,51%. В 2013 году высокий процент общего оборота по сравнению с другими годами и составил 2,97%. В целом за три года положительное значение коэффициента общего оборота говорит о том, что число вновь принятых работников превышает число уволенных, что связано с весьма благоприятными условиями труда и увеличением объемов производства. Коэффициент постоянства кадров за все три года одинаков, что означает численность персонала в ОАО «Томскнефть» ВНК стабильна.

Численность персонала ОАО «Томскнефть» ВНК за период 2013-2015 гг. увеличилась на 200 человек или на 5,4%, увеличение произошло в категории руководителей – 110, работников - 90.

Увеличение штата (+) = $Ч_{перс.2015} - Ч_{перс.2013} = 3900 - 3700 = 200$ чел.;

Изменение численности = $(Увел. Шт. \cdot 100) / Ч_{п.2015} = 5,4\%$.

В 2015 году количество сотрудников, которые уволились по ряду причин текучести составило 70 человек или 1,79 %, это произошло из-за: выхода на пенсию работников, сокращения бригады в одном из цехов.

Текучесть персонала = $(Ч_{ув. Тек.} \cdot 100) / Ч_{сс.} = 1,79\%$.

Анализ движения персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК показал, что число вновь принятых работников превышает число уволенных, что связано с весьма благоприятными условиями труда и увеличением объемов производства. Можно сделать вывод, что важной составляющей любой организации является персонал. Совокупность показателей и причин движения персонала имеют очень важное значение для управления персоналом в любой организации, поскольку от них зависит эффективность производства.

2.4 Оценка эффективности управления ОАО «Томскнефть» ВНК

Для того чтобы проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов нужно изучить структуру, а также укомплектованность предприятия работниками соответствующей специальности и квалификации. Стоит отметить, что если предприятие рационально использует свои рабочие кадры, то оно тем самым обеспечивает бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов, а также хозяйственных процессов.

Рассмотрим таблицу в которой отражен состав и структура персонала ОАО «Томскнефть» ВНК.

Расчёт табл.9:

Всего:

Изменение 2015 по отношению к 2013 = $(\text{Всего}2015 / \text{Всего}2013) \cdot 100\% =$
 $= (3900 / 3700) \cdot 100 = 105,4 \%$;

Изменение 2015 по отношению к 2014 = $(\text{Всего}2015 / \text{Всего}2014) \cdot 100\% =$
 $= (3900 / 3810) \cdot 100 = 102,4 \%$;

Изменение 2015 по отношению к плану = $(\text{Всего}2015 / \text{План}) \cdot 100\% =$
 $= (3900 / 4000) \cdot 100 = 97,5$;

Обслуживающий персонал:

Изменение 2015 по отношению к 2013 = $(\text{Оп}2015 / \text{Оп}2013) \cdot 100\% = (780 / 700) \cdot$
 $100 = 111,42 \%$;

Изменение 2015 по отношению к 2014 = $(\text{Оп}2015 / \text{Оп}2014) \cdot 100\% = (780 / 750) \cdot$

100 = 104%;

Изменение 2015 по отношению к плану = $(\text{Оп}2015 / \text{План}) \cdot 100\% = (780 / 800) \cdot$

100 = 97,5 %;

Служащие:

Изменение 2015 по отношению к 2013 = $(\text{Сл}2015 / \text{Сл}2013) \cdot 100\% = (390 / 410) \cdot$

100 = 95,1 %;

Изменение 2015 по отношению к 2014 = $(\text{Сл}2015 / \text{Сл}2014) \cdot 100\% = (390 / 393) \cdot$

100 = 99,2%;

Изменение 2015 по отношению к плану = $(\text{Сл}2015 / \text{План}) \cdot 100\% = (390 / 400) \cdot$

100 = 97,5 %;

Руководители:

Изменение 2015 по отношению к 2013 = $(\text{Рук}2015 / \text{Рук}2013) \cdot 100\% = (1911 /$

1813) $\cdot 100 = 105,4$ %;

Изменение 2015 по отношению к 2014 = $(\text{Рук}2015 / \text{Рук}2013) \cdot 100\% = (1911 /$

1866,9) $\cdot 100 = 102,4$ %;

Изменение 2015 по отношению к плану = $(\text{Рук}2015 / \text{План}) \cdot 100\% = (1911 / 2000)$

$\cdot 100 = 95,55$ %;

Специалисты:

Изменение 2015 по отношению к 2013 = $(\text{Спец}2015 / \text{Спец}2013) \cdot 100\% = (819 /$

777) $\cdot 100 = 105,4$ %;

Изменение 2015 по отношению к 2014 = $(\text{Спец}2015 / \text{Спец}2013) \cdot 100\% = (819 /$

800,1) $\cdot 100 = 102,4$ %;

Изменение 2015 по отношению к плану = $(\text{Спец}2015 / \text{План}) \cdot 100\% = (819 /$

1000) $\cdot 100 = 81,9$ %;

Таблица 9. Обеспеченность предприятия ОАО «Томскнефть» ВНК трудовыми ресурсами

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	План	Изменение, %		
					2015 г по отношению к 2013 г	2015г по отношению к 2014 г	2015 г по отношению к плану
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего	3700	3810	3900	4000	105,4	102,4	97,5
в том числе:							
Обслуживающий персонал	700	750	780	800	111,42	104	97,5
служащие	410	393	390	400	95,1	99,2	97,5
из них:							
руководители	1813	1867	1911	2000	105,4	102,4	95,55
специалисты	777	800	819	1000	105,4	102,4	81,9

Рассмотрев таблицу 9 можно заметить следующее: количество трудовых ресурсов в отчетном периоде по сравнению с предыдущими годами увеличилось, но по сравнению с планом не достает 2,5%, также стоит отметить, что число обслуживающего персонала и служащих растёт, однако не достигает до численности по плану, а именно 2,5%. Что касается руководителей и специалистов также увеличивается, но по сравнению с планом не достигает до численности по плану, а именно 4,45% и 19,1% соответственно.

Рассмотрим следующую таблицу в которой отражены изменения структуры трудовых ресурсов ОАО «Томскнефть» ВНК.

Расчёт:

2013:

Уд. вес обслуж. персонал = (персонал всего/ обслуж. персонал) · 100= 18,9;

Уд. вес руководители = (персонал всего/ руководители) · 100=49;

Уд. вес специалисты = (персонал всего/ специалисты) · 100=21.

2014:

Уд. вес обслуж. персонал = (персонал всего/ обслуж. персонал) · 100= 19,6;

Уд. вес руководители = (персонал всего/ руководители) ·100=49;

Уд. вес специалисты = (персонал всего/ специалисты) ·100=20,99.

2015 плановое задание:

Уд. вес обслуж. персонал = (персонал всего/ обслуж. персонал) ·100= 20;

Уд. вес руководители = (персонал всего/ руководители) · 100=50;

Уд. вес специалисты = (персонал всего/ специалисты) ·100=25.

2015 фактические показатели:

Уд. вес обслуж. персонал = (персонал всего/ обслуж. персонал) ·100= 20;

Уд. вес руководители = (персонал всего/ руководители) · 100=49;

Уд. вес специалисты = (персонал всего/ специалисты) · 100=21.

Таблица 10 - Изменение структуры трудовых ресурсов ОАО “ТОМСКНЕФТЬ” ВНК.

Категории персонала	Структура персонала							
	2013 год		2014 год		2015 г. плановое задание		2015 год фактические показатели	
	Количество	уд. вес	Количество	уд. вес	Количество	уд. вес	Количество	уд. вес
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Персонал, всего	3700	100	3810	100	4000	100	3900	100
В том числе:								
Обслуживающий персонал	700	18,9	750	19,6	800	20	780	20
руководители	1813	49	1867	49	2000	50	1911	49
специалисты	777	21	800	20,99	1000	25	819	21

Рассмотрев таблицу 10 можно заметить следующее: изменение численности работников наблюдается в 2015 году против 2013 г. на 80 человек (или на 1,1%) и 2014 г. на 50 человек (или на 0,4%). Однако по сравнению с планом численность рабочих меньше на 20 человек или на 0,2%. По факту происходит увеличение удельного веса рабочих в общей численности персонала основного вида деятельности, это означает, что увеличивается производственный потенциал анализируемого предприятия. Если сравнивать,

удельный вес рабочих в отчетном году с планом, то видно несущественное уменьшение на 0,2%, однако если сравнить этот показатель с 2013 и 2014 годами, то мы видим несущественное увеличение на 0,4%, и на 1,1% соответственно. Данная таблица также показывает наметившуюся тенденцию увеличения числа руководителей, однако удельный вес остаётся неизменным.

Для того чтобы проанализировать кадровый потенциал данного предприятия нужно осуществить метод анкетирования персонала при проведении диагностики эффективности системы управления персоналом.

Таблица 11 - Состав персонала предприятия по полу ОАО «Томскнефть» ВНК.

Годы	Пол	
	мужской	женский
2013	67%	33%
2014	70%	30%
2015	71%	29%

Рассмотрев данную таблицу видно, что в ОАО «Томскнефть» ВНК преобладает мужской пол, доля его растёт по сравнению с предыдущими годами и относительно числа работников женщин.

Таблица 12 - Структура персонала по возрасту ОАО «Томскнефть» ВНК.

Годы	Возраст					
	до 20 лет	20-25 лет	25-30 лет	30-35 лет	35-40 лет	более 40 лет
2013	1%	9%	30%	40%	11%	9%
2014	2%	11%	31%	42%	6%	8%
2015	3 %	13%	32%	39%	6%	7%

Исходя из данных таблицы 12 можно сделать выводы: персонал ОАО «Томскнефть» ВНК можно считать достаточно молодым, так как сотрудники

до 40 лет составляют 80% от общего числа и только 20% сотрудников в возрасте более 40 лет.

Вместе с изучением количественного обеспечения предприятия трудовыми ресурсами изучают качественный состав персонала, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями.

Таблица 13 - Образовательный уровень работников ОАО «Томскнефть» ВНК за 2015 год

Образовательный уровень	Число работников, чел.	Удельный вес в общем числе, %
Высшее профессиональное	2048	52,5
Среднее профессиональное	679	17,4
Начальное профессиональное	281	7,2
Среднее общее	854	21,9
Не имеют полного среднего образования	39	1
Итого	3900	100

Рассмотрев таблицу 13 можно сказать, что уровень образования работников ОАО «Томскнефть» ВНК достаточно высок — 52,5% имеют высшее профессиональное образование, среднее профессиональное образование – 17,4%, а 7,2% — начальное профессиональное. Стоит отметить, что у 30% сотрудников — высшее техническое образование, 11,6% — финансово-экономическое, 8,4% — гуманитарное, и 2,5% — иной профиль образования.

Не мало важен стаж работы при анализе качественного состава персонала, поэтому рассмотрим таблицу 14.

Таблица 14 - Стаж работы персонала на 2015г. ОАО «Томскнефть» ВНК.

Стаж работы на данном предприятии				
до 5 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-25 лет	Более 25 лет
17%	8%	45%	16%	14%

В ОАО «Томскнефть» ВНК работают профессионалы об этом говорит не только образование, но и многолетний опыт работы на данном предприятии более 75% персонала работает более 15 лет.

Согласно проведённому опросу среди ста случайных сотрудников персонала ОАО «Томскнефть» ВНК, рассмотрим методы управления персоналом, которые используются внутри данной компании:

На первом месте рациональное убеждение, 56% опрошенных ответили именно так. Рациональное убеждение, это когда руководитель используя логические аргументы и факты убеждает работников, что поставленные цели и задачи выполнимы.

Вдохновляющий призыв – второе место и 23% - руководитель выдвигая предположение старается вызвать энтузиазм у работников, соответствуя их ценностям, идеалам и ожиданиям или усиливает их веру в собственные силы.

Третье место занимает обращение за советом и так считают 10% - руководитель стремясь привлечь сотрудников к участию в планировании стратегии, активности или изменений, и желает их поддержки или присутствия на соответствующих мероприятиях, либо руководитель готов изменить свое предложение в соответствии с желаниями подчиненных.

Личный призыв набрал 9% голосов и занимает 4 место. Личный призыв — это когда руководитель апеллирует к чувствам лояльности и дружбы, прежде чем попросит подчиненных о чем-либо.

И наконец, на 5 месте принуждение и так считают лишь 2 %. Под принуждением подразумевают, что руководитель использует требования, угрозы или жесткие напоминания с целью заставить подчиненных выполнить поставленные задачи так, как он этого требует. Исходя из результатов опроса,

мы видим, что такие методы как: рациональное убеждение, вдохновляющий призыв и обращение за советом преобладают в ОАО «Томскнефть» ВНК, а это означает, что в данной компании используется демократический стиль руководства.

В демократический стиль руководства имеется ряд признаков, которые должен придерживаться руководитель, а именно:

- предоставлять подчиненному самостоятельность, которая сопоставима его квалификации и выполняемым функциям;
- привлекать подчиненного к видам деятельности, которые предполагают постановку цели, оценку работы, подготовку и принятие решения;
- создать необходимые условия, в которых отражены предпосылки и справедливые оценки усилий подчиненного;
- уважать подчиненного и заботиться об его потребности;
- инициатива и творческая активность подчиненного должна вознаграждаться;
- проявлять заботу о том насколько подчиненный проинформирован;
- уметь считаться с мнением и советом подчиненного.

В данной компании используют три основных метода управления персоналом.

Организационно-административный метод – метод, который в данной компании базируются на прямых директивных указаниях. Объективная основа метода: используются для организационных отношений, которые составляют часть механизма управления. Основные задачи: координация действий подчиненных, обеспечение четкости, дисциплинированности и порядка работ в коллективе. Основными видами методов, которые используются в ОАО «Томскнефть» ВНК являются: трудовой кодекс РФ, различные приказы, распоряжения, инструктивно-нормативные документы, правила и нормы внутреннего распорядка, должностные инструкции. Стоит отметить, что данная компания, используя данные виды методов, создает управленческую систему в

благоприятных условиях для того, чтобы она существовала и развивалась. Руководство выпускает такие документы как Приказ, Инструкция, Положение о подразделениях, Правила трудового распорядка, а также Должностная инструкция. Согласно типовым документам, а также в соответствии особенностями данного предприятия, сотрудники, которые работают в службе управления персоналом, занимаются разработкой документов, которые используются внутри данного предприятия.

Важным организационно-распорядительным документом является - Правила внутреннего распорядка ОАО «Томскнефть» ВНК. В данные Правила входят: общие положения; порядок приёма и увольнения рабочих и служащих; основные обязанности рабочих и служащих; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

На основании нормативных актов кадровая служба ОАО «Томскнефть» ВНК составляет различные документы, которые используются внутри данного предприятия, таких как: коллективный договор: правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях (отделах, службах, группах).

Важным организационным документом является - Коллективный договор ОАО «Томскнефть» ВНК. Соглашением, заключаемым трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год, называют коллективным договором.

Все виды экономических методов ОАО «Томскнефть» ВНК разделяют на методы поощрения (премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты) и методы наказания (штрафы и вычеты). Для эффективной работы системы материального стимулирования сотрудников в ОАО «Томскнефть» ВНК используют методы комплексного воздействия, а также экономические рычаги и стимулы. Данная система направлена на каждое подразделение, а именно для того чтобы увеличивалась рентабельность и эффективность работы, а также на каждого работника, а именно для того чтобы

увеличивалась самоуправляемость и материальная заинтересованность.

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК

4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОАО «ТОМСКНЕФТЬ» ВНК

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОАО «Томскнефть» ВНК имеет линейно-функциональную структуру управления. Данная структура имеет следующие достоинства: четкая система взаимосвязи между руководителями и подчиненными; быстрота реакции в ответ на прямые указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия, но существуют также и недостатки: высокие требования к руководителю и перегрузка менеджеров. В данной компании придерживаются делегирования полномочий, которые входят в непосредственную компетенцию определённого подразделения. Организацию выполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров осуществляет Генеральный директор ОАО «Томскнефть» ВНК, при этом он не старается выполнить все поставленные задачи в одиночку, а делегирует часть своих полномочий прямым заместителям. Данное делегирование даёт возможность директору компании более быстро довести до всех структурных подразделений цели и задачи компании. В ОАО «Томскнефть» ВНК коллективный договор меняется каждые 2 года и меняется материнская компания либо ОАО «НК «Роснефть», либо ОАО «Газпром нефть». В свою очередь меняются условия принятия работника на предприятие. При ОАО «НК «Роснефть» с вновь принятым работником проводят собеседование, и особое внимание уделяется результатам тестирования, а при ОАО «Газпром нефть» рассматривают рекомендации с предыдущего места работы и особое внимание уделяют собеседованию с устным экзаменом по профессии. В ОАО «Томскнефть» ВНК в 2015 году по сравнению с 2013 число принятых работников упало с 290 до 75 человек, а это 75%. Это связано в первую очередь с демографическим спадом в стране. В ОАО «Томскнефть» ВНК начинает взаимодействовать с молодёжью ещё в школе и в дальнейшем продолжает развитие и оценивание работников на протяжении всей работы в компании. Также стоит отметить, что в данной компании существуют политики, направленные на молодых специалистов и молодых работников. В данную

политику входят целый свод льгот и материальной помощи для каждого работника.

ОАО «Томскнефть» ВНК относится к группе предприятий-работодателей, которые являются монополистами. Стоит отметить, что данные предприятия-работодатели делятся на предприятия, у которых государственная форма собственности, и негосударственные организации с советской политикой управления персоналом, поэтому данную группу необходимо реформировать с целью достижения значительных результатах управленческой деятельности. Данная компания является акционерным обществом и её акционерами являются ОАО «НК «Роснефть» и ОАО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

Стоит отметить, что роль отдела кадров внутри предприятия значительно увеличилась. Если же раньше работу отдела до появления данного подхода заключалась в том, что выполнялись функции регистрации и контроля, то теперь в дополнение к ним, отдел кадров занимается поиском и подбором сотрудников, планированием карьерного роста существенных для предприятия кадров, оценкой каждого сотрудника аппарата управления.

Анализ движения персонала на ОАО «Томскнефть» ВНК показал, что число вновь принятых работников превышает число уволенных, что связано с весьма благоприятными условиями труда и увеличением объемов производства. Можно сделать вывод, что важной составляющей любой организации является персонал. Совокупность показателей и причин движения персонала имеют очень важное значение для управления персоналом в любой организации, поскольку от них зависит эффективность производства. Коэффициент постоянства кадров за все три года одинаков, что означает численность персонала в ОАО «Томскнефть» ВНК стабильна.

Важными первичными проблемами в ОАО «Томскнефть» ВНК являются недостаток в квалифицированных сотрудниках, недостаток эффективного использования сотрудников, а также недостаток молодых специалистов. ОАО «Томскнефть» ВНК для успешной работы необходимо

ориентироваться на инновационное управление трудом, а именно для каждого сотрудника независимо от занимаемой должности обеспечивать стабильной занятостью, различными вознаграждениями, созданием системы образования, которое позволит расширить знания, повысить квалификацию, обеспечить непрерывное самосовершенствование, расширить полномочия сотрудников в принятии хозяйственных решений. А в итоге мы имеем формирование новой системы моральных ценностей, которых придерживаются весь персонал данного предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 287 с.
2. А.Кириянов. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – М.: ИНФРА-М, 2009. -364с.
3. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством - М. Ось-89, 2007.
4. Вейл П. Искусство менеджмента. / П. Вейл. – М.: Новости, 2006. – 394 с.
5. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2008. – 275 с.
6. Волкова М. Бизнес-обучение: работа над ошибками. //Менеджмент сегодня, № 4, 2007.
7. Герчиков В.И. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.И. Герчиков. - М.: Наука, 2008. – 425 с.
8. Глаз, Ю.А. Методологические аспекты управления трудовой деятельностью работников // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. / Кисловодский институт экономики и прав. - 2008. - № 2 (14).
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. / В.В. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2006. – 463 с.
10. Демченко А.А. Управление персоналом / А.А. Демченко. – М.: МЭГУ, 2008. – 326 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – Новгород: НИМБ, 2006. – 527 с.

12. Жуков А.А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии. Монография, - М.: Экспо, 2009 г. – 151с.
13. Кирьянов А. В. Концепция управления человеческими ресурсами в организации. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 310с.
14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд. изм. доп. / В.И. Кнорринг. – М.: Изд-во «НОРМА-ИНФРА-М», 2007. – 586 с.
15. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 180 с.
16. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
17. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации. Методические рекомендации. Барнаул, 2002.
18. Открытое акционерное общество «Томскнефть» Восточная нефтяная компания. [Электронный ресурс]. – Режим доступа. <http://www.tomskneft.ru/>, свободный. (Дата обращения 10.04.2016г.)
19. Отчёт: статистика П-4 "сведения о численности, заработной плате и движения работников", 2015 г.
20. Пихало В.Т., Ефремова Ю.Е., Петрова С.А. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
21. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
22. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с. - (Высшее образование).
23. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.