

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Совершенствование кадровой политики предприятия на примере АО «Транснефть-Центральная Сибирь»	

УДК 331.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Бухарина Валерия Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Э.Г.	д. э. н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Э.Г.	д.э.н		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова А.С.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

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

Институт природных ресурсов
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 «Менеджмент», профиль
«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой экономики
природных ресурсов
Г. Ю. Боярко
16» февраля 2016 г. «

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Бухариной Валерии Евгеньевне

Тема работы:

Совершенствование кадровой политики предприятия на примере АО "Транснефть-Центральная Сибирь"	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 16 февраля 2016 г. №1182/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27 мая 2016 года
--	------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	– Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики – Используются нормативные документы предприятия, данные бухгалтерской и статистической отчетности
---------------------------------	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	– Теоретические основы кадровой политики – Общая характеристика деятельности «АО Транснефть-Центральная Сибирь» – Оценка кадровой политики «АО Транснефть-Центральная Сибирь» – Проблемы кадровой политики АО «Транснефть - Центральная Сибирь» и их решение
Перечень графического материала	– Организационная структура «АО Транснефть-Центральная Сибирь» 2014г. – Формирование требований к кандидатам – Инструменты материальной системы мотивации в «АО Транснефть-Центральная Сибирь» – Общая характеристика системы премирования в «АО Транснефть-Центральная Сибирь»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	Матюгина Э.Г.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Э.Г.	д.э.н		17.02.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Бухарина В.Е.		17.02.2016

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
2Э2А	Бухарина В.Е.

Институт	ИПР	Кафедра	Кафедра экономики природных ресурсов
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)	1. Рабочее место с современной техникой соответствует правилам организации рабочего места для комфортной работы. 2. Достаточное и равномерное освещение и оснащение офиса с кабинетной планировкой. 3. Отсутствует опасное и вредное воздействие внешней среды.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ)
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности.	1. Руководство «АО Транснефть-Центральная Сибирь» уделяет большое внимание информированию организаций об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компаний. 3. Дочерние предприятия «АО Транснефть-Центральная Сибирь» составляют списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышения в должности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности.	1. Одним из требований «АО Транснефть-Центральная Сибирь» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.

	2. Программы КСО компаний, осуществляющих деятельность в «АО Транснефть-Центральная Сибирь», также должны включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются. 3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.			
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.	1. Прямые (сотрудники, заказчики) и косвенные (учебные заведения, субподрядчики, экологические и лицензирующие организации; 2. Все сотрудники компаний, осуществляющих транспортировку по магистральным трубопроводам газа, нефти и продуктов их переработки деятельность застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России. 3. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективах и многое другое. 4. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.			
Перечень графического материала:				
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику			18.04.2016	
Задание выдал консультант:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова А.С.			20.05.2016
Задание принял к исполнению студент:				
Группа	ФИО	Подпись	Дата	
2Э2А	Бухарина В.Е.		20.05.2016	

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

Институт природных ресурсов

Специальность – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль
«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономика природных ресурсов

Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16 июня 2016 года
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
17.03.2016	Теоретические основы формирования кадровой политики	30
17.04.2016	Общая характеристика деятельности «АО Транснефть-Центральная Сибирь» и расчет показателей эффективности деятельности	30
19.05.2016	Кадровая политика «АО Транснефть-Центральная Сибирь» и выявление ее проблем	40
25.05.2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
профессор	Матюгина Э. Г.	д. э. н		17.02.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	д. э. н		17.02.2015

Реферат

Выпускная квалификационная работа 91 с., 12 рисунков, 22 таблицу, 46 источников.

Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики

Актуальность - кадровая политика на современном предприятии является эффективным инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия, позволяя не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия.

Цель работы - изучение теоретических основ формирования, коррекции и оценки кадровой политики, анализ кадровой политики предприятия - АО «Транснефть-Центральная Сибирь» и разработка рекомендаций на основании полученных данных.

Результат работы - разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь» на основе анализа подходов к формированию и реализации положений кадровой политики рассматриваемого предприятия.

Ключевые слова: кадровая политика, трудовые ресурсы, управление персоналом, кадровый контроль, планирование карьеры.

Оглавление

Введение	10
1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия.....	12
1.1 Понятие и принципы кадровой политики	12
1.2 Компоненты кадровой политики предприятия.....	20
2 Общая характеристика «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	30
2.1 Деятельность «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	30
2.2 Организационная структура «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	33
2.3 Общие показатели деятельности АО «Транснефть-Центральная Сибирь»	36
3. Оценка кадровой политики «АО Транснефть-Центральная Сибирь».....	40
3.1 Нормативно-правовая база формирования кадровой политики «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	40
3.2 Оценка состояния и эффективности использования трудовых ресурсов.....	45
3.3 Методы подбора персонала в АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	49
3.4 Организация оплаты труда в «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	52
3.4.1 Расчет показателей заработной платы	57
3.5 Система выплат стимулирующего характера.....	58
3.6 Обучение сотрудников «АО Транснефть-Центральная Сибирь».....	64
3.7 Планирование карьеры в «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	65
3.7.1 Основы управления карьерой в «АО Транснефть-Центральная Сибирь»	66
3.7.2 Индивидуальная карьерограмма сотрудника АО «Транснефть - Центральная Сибирь»	69
4. Резервы кадровой политики АО «Транснефть - Центральная Сибирь».....	72
5 Корпоративная социальная ответственность.....	74
5.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	74
5.2. Анализ эффективности программ КСО предприятия.....	76
Заключение	85
Список публикаций	88
Список литературы	89

Введение

Формирование кадровой политики является значимым направлением в управлении трудовыми ресурсами организации, поскольку оказывает непосредственное влияние на формирование финансового результата деятельности. Ориентированность работников на достижение стратегических целей компании, безусловно, становится главной задачей руководства, а обеспечить ее реализацию возможно, используя кадровую стратегию, конкретизированную с учетом специфики деятельности компании.

На современном этапе развития экономики для эффективного функционирования организации требуются ответственные и инициативные сотрудники, личности, обладающие высоким потенциалом и стремлением к достижению намеченных целей. Для того чтобы найти таких сотрудников, затем воспитать и укрепить в людях эти качества, руководителю организации необходимо использовать качественный подбор персонала, широко дифференцированную систему мотивации, развитие внутренних коммуникаций и другие составляющие кадровой политики. Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика на современном предприятии является эффективным инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия, позволяя не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия.

Таким образом, целью дипломной работы является изучение теоретических основ формирования, коррекция и оценка кадровой политики, анализ кадровой политики предприятия - АО «Транснефть-Центральная Сибирь» и разработка рекомендаций на основании полученных данных.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить научно-методическую литературу по данной теме, а также действующие нормы трудового законодательства;
- уточнить сущность кадровой политики и алгоритм ее разработки;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать состояние кадровой политики АО «Транснефть-Центральная Сибирь» выявить ее основные недостатки;
- исследовать действующие направления и методы работы с персоналом;

- предложить план конкретных кадровых мероприятий, приемлемых для АО «Транснефть-Центральная Сибирь».

В качестве объекта исследования выступила производственно-хозяйственная деятельность АО «Транснефть-Центральная Сибирь» в аспекте формирования и реализации кадровой политики.

Предметом исследования является система взаимодействий компании, связанная с управлением персоналом.

Научная новизна дипломной работы заключается:

- в учете специфики функционирования рассматриваемого предприятия;
- в разработке IDEF0 модели процесса формирования требований к кандидатам целевых направлений «АО Транснефть-Центральная Сибирь»;
- в создании наглядной картины общей системы премирования «АО Транснефть-Центральная Сибирь» графическим методом;
- в подборе подходящих типов карьеры для «АО Транснефть-Центральная Сибирь»;
- в разработке карьерограммы сотрудника «АО Транснефть-Центральная Сибирь».

Первая глава посвящена изучению теоретических основ кадровой политики, а именно, понятие и принципы. Кроме того, раскрываются базовые компоненты кадровой политики.

Во второй главе приведена характеристика деятельности АО «Транснефть-Центральная Сибирь»: основные направления деятельности, организационная структура, также производятся расчеты по общим показателям.

Центральное место третьей главы отведено кадровой политике АО «Транснефть-Центральная Сибирь». Рассмотрены нормативно-правовая база, методы подбора персонала, организация оплаты труда, система выплат стимулирующего характера, обучение сотрудников «АО Транснефть-Центральная Сибирь». С целью анализа кадровой политики организации произведена оценка состояния и эффективности использования трудовых ресурсов. При этом уделено внимание планированию карьеры в данной организации.

При рассмотрении политики управления трудовыми ресурсами были выделены проблемы, рассмотренные в четвертой главе. Теоретические знания и практические навыки способствовали разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики.

1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия

1.1 Понятие и принципы кадровой политики

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из источников конкурентных преимуществ организации, что обуславливает настоятельность постоянного совершенствования системы управления персоналом на основе согласования кадровой политики со стратегией развития организации. К сожалению, часто такое понимание имеет лишь теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Кроме того, имеет место рассогласования уровня развития систем управления организацией и систем управления персоналом, которые ориентированы в основном лишь на повышение качества человеческих ресурсов.

В общем случае политика - это общие ориентиры для действия и принятия решений, которые обеспечивают достижение целей. В этом контексте кадровая политика должна интегрировать в себе взаимодействие всего комплекса условий, влияющих на его деятельность и развитие, т.е. финансовую и техническую политику, коммерческую и инновационную деятельность предприятия и т.д.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Исследователь	Характеристика КП	Примечание
Ф. У. Тейлор	Кадровая политика - это: развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. [1]	концентрирует внимание на персонале, предлагая в качестве цели – максимальную производительность труда и максимальное благосостояние
А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось "постоянство состава персонала".[2]	обращает внимание на функцию «распорядительства» и выделяет критерий эффективности - постоянство персонала

Продолжение таблицы 1

Исследователь	Характеристика КП	Примечание
А.Я Кибанов ,	Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом.[3]	указывает на то, что кадровая политика должна быть ориентирована стратегически
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.[4]	определяют кадровую политику как набор основополагающих принципов, которыми руководствуется менеджмент организации

Кадровая политика - система принципов и норм, приводящих количественные и качественные показатели человеческого капитала в соответствие со стратегией фирмы, критерием эффективности которого выступает постоянство персонала, комплексный характер мотивации (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

Основная цель кадровой политики - внести вклад в реализацию стратегических планов предприятия, привить персоналу ответственность перед предприятием и обществом, обеспечить заинтересованность персонала в эффективном труде и т.д.[5]

Важнейшим компонентом стратегии развития крупных корпораций сегодня является высокая мотивированность и компетентность персонала в экспериментировании с новыми подходами на основе приобретенных знаний и опыта других компаний, а также в способности эффективно распространять знания внутри организации. Цель - превращение корпорации в обучающуюся организацию, имеющую эффективную по результатам и используемым ресурсам систему непрерывного индивидуализированного обучения и профессионального развития

персонала, собственную базу интеллектуальной собственности и знаний, расценивающую стремление персонала к самостоятельному профессиональному развитию в качестве базовой ценности.[6]

В советское время под кадровой политикой в первую очередь понимались подбор и расстановка руководящих кадров. Однако современному бизнесу приходится заботиться обо всех категориях рабочей силы (персонала) организации, включая не только топ-менеджеров, но и рядовых сотрудников. Развитие информационных технологий привело к изменению организационных структур, тем самым формируя новые формы отношений работодателей и сотрудников, такие как удаленная работа, фрилансинг и т.д. Все это вносит новые элементы при определении политики управления персоналом организации. Таким образом, на современном этапе кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма, который вырабатывает цели и задачи, направленные на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Ее основными направлениями являются следующие:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач организации;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, создание современных систем подбора и отбора персонала, проведение маркетинговой деятельности в области персонала, разработка программ занятости, усиление стимулирующей роли оплаты труда, разработка социальных программ и т.д.

Кадровая политика организации разрабатывается на региональном и внутриорганизационном уровнях. На региональном уровне учитываются производственные, социальные особенности региона. Внутриорганизационный уровень предполагает приложение требований общегосударственных и региональных законодательных актов кадровой области к условиям отдельных организаций и разработку на базе этих документов внутренних принципов работы с персоналом. [7]

Положения, относящиеся к внутренней кадровой политике, должны выражать максимальную конкретность и адресность. Это необходимо для того, чтобы всегда было известно, кто ответственен за выполнение того или иного направления работы, кого предполагается иметь в резерве на продвижение, по каким критериям и в какой последовательности и будет реализовываться плановое перемещение работников, направление их на учебу или на повышение квалификации и т.п. Внутренняя кадровая политика охватывает все направления кадровой деятельности.

Основополагающие принципы формирования кадровой политики:

- научность, применение всех современных научных разработок в этой сфере, которые обеспечат максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, охват всех сфер кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимостей и взаимосвязей отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: все расходы на мероприятия в этой сфере должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Законодательная база кадровой политики и кадровой работы характеризуется несколькими уровнями. Нормативно-правовое регулирование, которое проводится государственной кадровой политикой, осуществляется в соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами и иными нормативными актами РФ, общепризнанными нормами международного права, конституциями (уставами), законами и иными актами субъектов РФ.[8]

Нормы Конституции РФ регулируют такие важнейшие организационно-кадровые вопросы, как определение порядка формирования высших органов государственной власти страны, предоставление и гарантия каждому гражданину права на труд, на свободный выбор профессии, рода и места трудовой деятельности, права на равный доступ к государственной службе.

В рамках федерального законодательства Трудовой кодекс РФ регулирует весь комплекс социально-трудовых отношений в стране. Современное законодательство о государственной службе России представлено Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ. Этот нормативный правовой акт устанавливает правовые и

организационные основы системы государственной службы России, в том числе системы управления государственной службой.

Государственную гражданскую службу Российской Федерации регулирует Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ. Указами Президента Российской Федерации утверждены положения об аттестации и конкурсном отборе государственных гражданских служащих, введено положение об общих принципах служебного поведения государственных служащих, о дополнительном профессиональном образовании и т.д. Правительством Российской Федерации принят ряд актов по вопросам социальных гарантий государственных гражданских служащих.

Однако в целом по всем областям государственного управления наблюдается недостаточное правовое обеспечение кадровой политики, что снижает эффективность механизмов реализации государственной кадровой политики. В условиях развития системы государственного управления требуется постоянная корректировка и развитие законодательной базы кадровой деятельности как государственной, так и негосударственной сферы.

В целях активизации нормативно-правового механизма реализации кадровой политики требуется создание не только современной нормативно-правовой базы кадровой работы, но и единого для Российской Федерации правового поля в кадровой сфере, устранения имеющихся в нормативных документах правовых коллизий, противоречий в регулировании кадровых процессов и отношений. Но прежде всего, необходимо ликвидировать несоответствие регионального законодательства федеральному. Важно нормативно определить статус субъектов государственной кадровой политики и работы, ясно сформулировав их полномочия и ответственность. Необходимо отдельным законодательным актом федерального уровня установить полномочия и функции кадровой службы государственного органа.

Нормативно-правовое закрепление единых для России принципов, механизмов, технологий, процедур, стандартов придаст кадровой работе целостность, системность, стабильность, унифицированность, определенный централизм и, главное, действенность.[9]

В XXI в., по оценке ведущих специалистов по управлению, основные тенденции в управлении персоналом будут заключаться в следующем:

1. Повысится значимость квалифицированных работников, станут более эффективными обучающие программы, улучшится планирование персонала;

2. Значительно возрастет роль планирования карьеры и развития персонала, так как:

- молодые работники будут в большей степени ориентированы на рост своей карьеры;
- усилится тенденция к выходу на пенсию пожилых работников (вследствие высокой интенсивности труда и быстро меняющихся требований к работе), что приведет к освобождению от 40 до 60% ключевых должностей в ближайшие 4-5 лет;
- персонал фирм будет сокращаться (в т.ч. ввиду неблагоприятной демографической ситуации в стране, внедрения новых технологий и т.д.).

3. Планирование карьеры преобразуется в непрерывный ряд программ развития персонала, включающих программы раннего выявления работников с управленческими наклонностями и потенциалом руководителя и программы их индивидуальной подготовки и развития талантов. Возрастет зависимость функций управления персоналом от компьютерных технологий, которые будут управлять обширным объемом информации, необходимой для принятия решений по персоналу.

4. Будет продолжаться процесс децентрализации функций управления персоналом, а менеджеры по персоналу столкнутся с проблемами контроля за работой работников, находящихся вне зоны их прямого управления, — дистанционно удаленных работников.

5. Новые технологии будут ускорять необходимость развития персонала путем повышения компетентности рабочей силы для поддержания конкурентоспособности компании.

Отмеченные тенденции ставят перед специалистами в области управления персоналом новые задачи.

1. Обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые знания устаревают каждые пять лет.

2. Взять под строгий контроль постоянно растущие издержки на рабочую силу, сохранив при этом конкурентоспособность индивидуальных пакетов льгот и компенсаций.

3. Найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром посредством электронных средств связи. [7]

В связи с постоянным совершенствованием условий управления персоналом происходит формирование элементов новой парадигмы работы персонала.

Таким образом, системный подход к формированию концептуальных элементов новой парадигмы работы персонала включает объем и структуру компетенции персонала, управление жизненным циклом компетенции, меру совокупных затрат на персонал, уровень и динамику эффективности его труда (Рисунок 1).

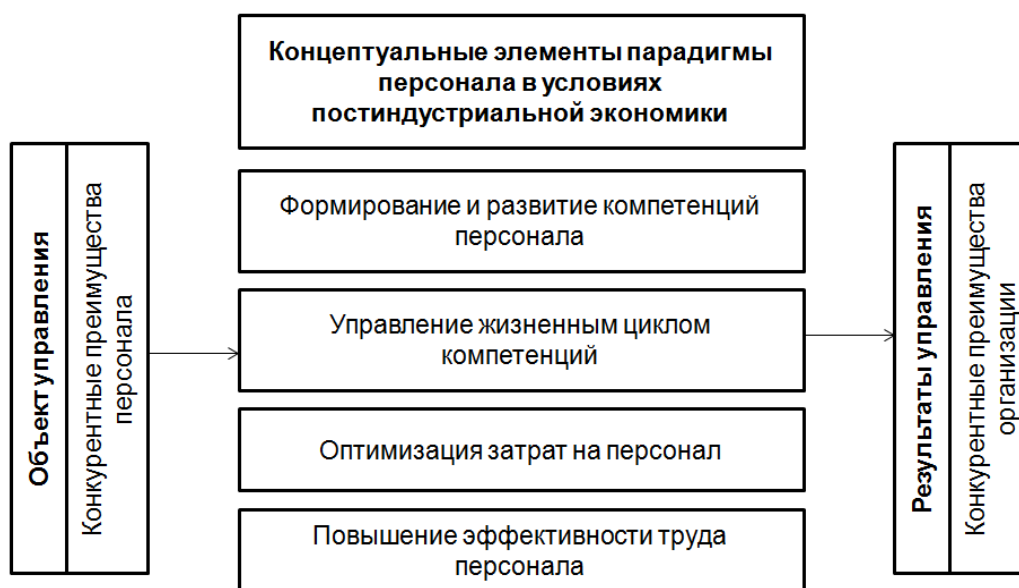


Рисунок 1 - Системный подход к формированию парадигмы персонала организации в условиях постиндустриальной экономики

Экономика знаний как неперенный атрибут современного этапа развития общества придает динамичность рассматриваемой политике, требуя навыков в сфере эффективного формирования и управления пулом знаний персонала, что включает в себя как аккумуляцию, так и развитие и распределение новых знаний и служит источником инноваций. Проводившийся опрос топ-менеджеров и HR-руководителей с целью выявления проблем в сфере управления человеческими ресурсами выявил следующие проблемы, которые еще предстоит решить в ближайшие три года [10]:

1. Старение персонала (45,5% топ-менеджеров и 38% HR-руководителей).
2. Низкий уровень трудовой мотивации (16 и 35% соответственно).
3. Недостаточный уровень квалификации (41 и 33% соответственно).
4. Конкурентоспособный компенсационный пакет (18 и 20% соответственно).
5. Высокий уровень текучести кадров (29,5 и 19% соответственно).
6. Невысокий уровень лояльности персонала (16 и 18% соответственно).

7. Невысокий уровень трудовой дисциплины (6,8 и 7,4% соответственно).

Одной из проблем формирования кадровой политики в нашей стране является дисбаланс между спросом и предложением на специалистов определенных квалификации и профессии. По словам Ф. Кугела, вице-президента и управляющего директора кадровой корпорации ManpowerGroup по России и странам СНГ, «особые сложности (по мнению 96% респондентов) Россия испытывает при подборе специалистов технических специальностей, инженеров, менеджеров по продажам, операторов на производстве». [11] Это обуславливает актуальность формирования механизма подбора работников, в т.ч. на основе рекрутинговых технологий, с возможностью последующего их обучения и закрепления на предприятии. Это должно найти отражение в кадровой политике организаций, в частности, в области выбора методов набора и развития персонала.

При этом с целью решения обозначенных проблем предложены следующие меры:

1. На уровне государства и местного самоуправления:

- изменение структуры экономики (73% респондентов);
- совершенствование системы образования (13%).

2. На уровне компании:

- удержание и обучение имеющихся сотрудников (11% респондентов);
- грамотная политика компенсаций, мотивации (6,6%);
- профильное обучение соискателей и новых сотрудников (6,6%).

Совершенствование системы управления знаниями должно положительно отразиться на создании среды, способствующей саморазвитию персонала на основе как корпоративных, так и личных ресурсов работника:

- создавая в перспективе единые базы данных и систему управления знаниями, интеллектуальным капиталом организации;

- обмениваясь опытом, механизмами популяризации и стимулирования улучшений, концентрации интеллектуальной собственности для целей инновационного развития.

1.2 Компоненты кадровой политики предприятия

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становятся постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы в этом направлении состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства. Центральным звеном этого механизма является единая система непрерывной подготовки и переподготовки кадров. Результативность обучения и эффективность учебного процесса повышаются за счет широкого применения автоматизированных обучающих систем, тренажерных комплексов и различных имитаторов технологических процессов и современных технических средств.

Составляющими элементами кадровой политики в целом, каждая из которых призвана решать определенные вопросы, являются следующие:

- политика найма и поведения на рынке труда (откуда и как предприятие черпает трудовые ресурсы?);
- политика использования персонала (что организация требует от персонала и как с ним обращается?);
- компенсационная политика (чем обеспечивается продуктивность работы и чем компенсируются трудозатраты работника, какие гарантии и обязательства берет на себя работодатель?);
- политика высвобождения (на каком основании и какими способами предприятие «расстается» с работниками?);
- позиционирование менеджмента (кто и как должен заниматься управлением персоналом - служба персонала или весь менеджерский состав организации?); и т.д.

В настоящее время кадровая политика охватывает такие аспекты, ранее не учитывавшиеся в кадровой работе, как сфера трудовых конфликтов и взаимоотношений с администрацией, с общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль социальных программ организации, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т.д. В этой

связи в современных условиях разработке кадровой политики организации уделяется особое внимание.

Причинами повышения значимости кадровой политики являются:

- с точки зрения интересов предприятия - рост требований к качеству выполняемой персоналом работы, сокращение рынка узкоспециализированной рабочей силы, непрерывный рост расходов на содержание персонала предприятия и оказываемое персоналом социальное давление на руководство;

- с точки зрения работников - кадровая политика должна быть направлена не только на создание благоприятных условий труда, но и на обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице, на создание уверенности в завтрашнем дне;

- с точки зрения интересов отдельной личности - значительный рост в течение последних десятилетий уровня жизни, и как результат, рост уровня и содержания требований населения к профессиональной деятельности.

Управление персоналом рассматривается как составная часть Единой системы управления предприятием и строится в соответствии с требованиями ИСО 9001 и рекомендаций ИСО 9004. Исходя из указанных требований и рекомендаций, в основу системы управления персоналом положен принцип "ресурсного" подхода, в соответствии с которым стратегической целью кадровой политики предприятия является увеличение и рациональное использование кадрового ресурса. При этом под «кадровым ресурсом» понимаются основные качественные характеристики персонала («компоненты ресурса»), которые непосредственно определяют эффективность его деятельности.[7]

Компонентами кадрового ресурса являются:

- количество работников – степень соответствия численности персонала штатному расписанию;

- работоспособность – способность работника к эффективному труду, определяемая уровнем развития его профессиональных качеств, образования и подготовки;

- трудовая мотивация – стремление работника к достижению поставленных целей;

- стабильность персонала – постоянство кадров, основанное на удовлетворенности работой на предприятии;

- сотрудничество – высокий уровень корпоративной культуры и благоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, в основу указанного подхода положена логика реализации целевой функции управления персоналом, в соответствии с которой следует не только оформить прием, перемещение или увольнение, а необходимо отобрать нужное количество способных работников, заинтересовать их в результатах труда, обеспечить профессиональное развитие и стабильность персонала и создать условия для плодотворного сотрудничества.

Кадровая политика реализуется в следующих направлениях:

- трудовые ресурсы компании;
- подбор персонала;
- организация заработной платы;
- оценка персонала.

Трудовые ресурсы предприятия (персонал) – это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. От качества трудовых ресурсов предприятия зависит результат его деятельности и конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы предприятия обладают двумя ключевыми характеристиками: структурой и численностью. Количественная характеристика этих ресурсов определяется списочной, среднесписочной и явочной численностью. Качественная характеристика персонала зависит от квалификационной подготовки работников и их соответствия занимаемым должностям.

Подбор персонала - основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала. Выделяют следующие методы:

1. Резюме - это документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другую относящуюся к делу информацию, обычно требуемую при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

2. Собеседование - встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу. Цель собеседования — познакомиться воочию, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества.

3. Анкетирование - психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов - анкета.

4. Тестирование - метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу

значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

5. Ассессмент-центр, или центр оценки - один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. Оценка участников производится посредством наблюдения их реального поведения в моделирующих упражнениях.

Система подбора персонала в организации представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах;
- поиск кандидатов на вакантные места;
- первичный анализ сведений и резюме;
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону;
- собеседование с соискателями;
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю;
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем;
- принятие окончательного решения;
- наем соискателя.

На сегодняшний день не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии подбора и оценки персонала – в каждом конкретном случае менеджеру по персоналу необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными.

Организация заработной платы на предприятии характеризуется:

- гарантированной оплатой труда каждого работника в соответствии с результатами его работы и стоимостью рабочей силы на рынке труда,
- обеспечением работодателя таким производственным результатом, который позволил бы ему возместить затраты и получить прибыль.

С введением в действие Трудового кодекса РФ впервые появилось законодательное определение таких понятий, как «заработная плата», «оплата труда».

Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.[12]

Это определение соответствует нормам Конвенции № 95 Международной организации труда об охране заработной платы, ратифицированной нашим государством. Статья 1 данной Конвенции объясняет термин «заработная плата» следующим образом - «это независимо от названия и метода исчисления всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемые в деньгах и устанавливаемые соглашением или национальным законодательством, которые в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает трудящемуся за труд, или за услуги, которые либо оказаны, либо должны быть оказаны».

Обращаясь к статье 129 Трудового кодекса РФ «Основные понятия и определения», можно увидеть, что законодатель предпринял попытку разграничить понятия «заработная плата» и «оплата труда». Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.[12]

Понятие «оплата труда» шире, чем понятие «заработная плата», потому что оплата труда подразумевает не только систему расчета заработной платы, но и используемые режимы рабочего времени, правила использования и документального оформления рабочего времени, применяемые нормы труда, сроки выплаты заработной платы.

Состав фонда заработной платы законодательством РФ не определен. При оплате труда применяются как тарифные, так и бестарифные системы оплаты труда.

При тарифном варианте оплаты труда оценка трудового вклада работника производится исходя из установленных норм труда (нормы времени, нормы выработки, нормы численности), норм оплаты труда, компенсационных выплат.[13]

Рассмотрим подробнее систему мотивации, т.к. в основе поведения всегда лежит мотивация, за исключением деятельности, основанной на безусловных рефлексах. В психологии мотив - это то, что активизирует поведение, либо поддерживает и направляет его. Это определение мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, объясняющим, почему человек поступил так, а не иначе, и, как правило, скрытым, а не лежащим на поверхности.

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Оценка персонала включает:

- мотивация, компенсации и льготы;
- обучение и развитие (планирование карьеры);
- аттестация.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими ориентирами компании, система мотивации позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.[14]

Задачи системы мотивации:

- ориентировать работников на решение стратегических задач;
- стимулировать эффективную и производительную работу каждого сотрудника;
- привлекать в компанию квалифицированных специалистов и закреплять уже работающих профессионалов;
- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации сотрудников;
- обеспечить лояльность сотрудников на всех уровнях и стабильность кадрового состава компании;
- оптимизировать расходы на персонал.



Рисунок 2 - Инструменты системы мотивации

Рассмотрим три основные системы: прямая материальная мотивация (условно-постоянная часть и переменная), косвенная материальная мотивация и нематериальная мотивация. Система прямой финансовой мотивации состоит из базового оклада, персональной надбавки и выплат стимулирующего и компенсационного характера. Базовый оклад - это та часть заработной платы работника, которая не изменяется и является фиксированной. Стимулирующие доплаты и надбавки в трудовом законодательстве не ограничены каким-либо перечнем. Обычно они устанавливаются за:

- профессиональное мастерство;
- высокую квалификацию;
- непрерывный стаж;
- классность;
- ученое звание;
- знание иностранного языка;
- иные заслуги, к качественному результату труда и поощрение его за выполненную работу.

Но наиболее целесообразно устанавливать доплаты и надбавки стимулирующего характера локальным нормативным актом. В нем нужно предусмотреть:

- виды стимулирующих надбавок и доплат, применяемые у работодателя;
- размеры доплат и надбавок (в процентах, долях или в твердых суммах);
- показатели, при достижении которых работникам может быть установлена та или иная доплата или надбавка.

Компенсационные выплаты

Выплаты компенсационного характера предусматриваются:

- занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- районные коэффициенты;
- коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях;
- коэффициенты за работу в высокогорных районах;
- процентные надбавки к заработной плате работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, южных районах Дальнего Востока, Красноярского края, Иркутской и Читинской областях, Республике Бурятия, Республике Хакасия, и др.

Бонусы, единовременная премия, «проектная» премия - переменная часть заработной платы работников, которая может быть пересмотрена. Размер бонусных выплат определяется прибылью компании или подразделения: чем она выше, тем больше получают сотрудники. Классический вариант – ежегодная выплата бонусов топ-менеджменту. Переменная часть заработной платы в первую очередь должна стимулировать достижение определенных целевых показателей, выполнение и перевыполнение планов.

Под *косвенной материальной мотивацией* понимается компенсационный пакет (социальный пакет), предоставленный работнику в зависимости от уровня своей должности, профессионализм, надежности и т.д. В российскую систему косвенных финансовых стимулов внедрились дополнительные безналичные компенсации работникам, их можно разделить на две части:

- обязательное пособие (оплата отпуска по болезни; оплата ежегодного отпуска; обязательное медицинское страхование; отчисления на обязательное пенсионное страхование)

– добровольные привилегии (добровольное медицинское страхование, пенсионные накопления, оплата времени болезни и др.)

Нематериальная мотивация - это комплекс внешних стимулов неденежного характера, которые используются в компании для поощрения успешного работника. Опыт показывает, что система оплаты труда и социальный пакет не всегда являются решающим фактором повышения интереса работников к работе в конкретной компании.[15]

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс получения знаний, умений, навыков и способов общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. [16] Существуют три вида обучения:

– процесс подготовки персонала - планомерное и организованное обучение и последующий выпуск квалифицированных кадров для всех сфер человеческой деятельности, владеющих целым комплексом специальных знаний, умений, навыков и способов общения;

– повышение квалификации персонала - обучение сотрудников с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности;

– переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.[17]

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планирование карьеры на организационном уровне должно носить регулярный характер и быть согласованным с планами проведения подбора и отбора кадров, аттестации, программами повышения трудовой мотивации, а также с социальными программами организации.[18]

Технологии планирования карьеры:

– портфолио карьерного продвижения - пакет документов в бумажном и/или электронном варианте, который отражает все достижения студента (академические, профессиональные и пр.);

- карьерограмма - это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия;
- карта карьеры - технология близкая к карьерограмме, в которой основное внимание уделено не должностному продвижению, а развитию компетенций;
- сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития - технология, нацеленная на обеспечение рационального, обоснованного принятия решений относительно развития карьеры (основное внимание в ней уделено вопросам образования);
- технология разработки личного жизненного плана карьеры - технология, предназначенная для планирования карьеры руководителей. В ней предлагается алгоритм самоанализа и постановки карьерных целей и задач. [19]

2 Общая характеристика «АО Транснефть-Центральная Сибирь»

2.1 Деятельность «АО Транснефть-Центральная Сибирь»

АО «Транснефть - Центральная Сибирь» - дочернее общество АК «Транснефть», которое было создано в 1972 году в целях обеспечения строительства нефтепровода Александровское – Анжеро-Судженск и подготовки квалифицированных кадров для его эксплуатации. Стройку века завершили в рекордно короткие сроки, а протяженность трассы (818 км) и диаметр труб (1220 мм) были уникальными для своего времени. Сегодня АО «Транснефть - Центральная Сибирь» обслуживает три нефтетранспортные магистрали Западной Сибири: Александровское – Анжеро-Судженск (818 км), Игольско-Таловое – Парабель (397 км), Саянск – Александровское (участок длиной 23 км). Общая протяженность эксплуатируемых нефтепроводов в трассовом исполнении – 1239 км, в одноконтурном исчислении – 1394,41 км; из них по территории Тюменской области проложено 20 км, Томской области – 1344 км, Кемеровской области – 30 км. Предприятие осуществляет перекачку нефти, поступающей с Нижневартовского, Саянского, Стрежевского месторождений, а также Васюганской группы месторождений.

Структуру акционерного общества наряду с аппаратом управления составляют три районных нефтепроводных управления: РНУ «Стрежевой» (создано в апреле 1971 года), РНУ «Парабель» (создано в мае 1972 года), Томское нефтепроводное управление (создано в апреле 2001 года), в составе которых 5 НПС – «Александровская», «Раскино», «Парабель», «Молчаново», «Орловка» и 3 резервуарных парка, общая вместимость которых по строительному номиналу – 480 тысяч кубометров (в том числе НПС «Александровская» – 280 тыс. м³, НПС «Раскино» – 40 тыс. м³, НПС «Парабель» – 160 тыс. м³); база производственно-технического обеспечения и комплектации оборудованием (БПТОиКО); дочернее предприятие ЗАО «ТОМЗЭЛ», выпускающее электроприводы и другие высокоточные электронно-механические изделия для нужд ОАО «АК «Транснефть». [20]

К основным видам деятельности предприятия относятся:

- эксплуатация объектов магистрального трубопроводного транспорта;
- транспортировка по магистральным трубопроводам газа, нефти и продуктов их переработки;
- поставка нефти потребителям, подключенным к магистральным трубопроводам, а также поставка нефти на экспорт;

- отгрузка нефти с трубопроводных пунктов налива;
- реализация газа, нефти и продуктов их переработки;
- хранение нефти в резервуарах, хранение продуктов переработки нефти;
- применение взрывчатых материалов промышленного назначения;
- капитальный ремонт магистральных нефтепроводов, зданий и сооружений;
- техническое перевооружение и реконструкция магистральных нефтепроводов, зданий и сооружений;
- выполнение монтажно-наладочных, пуско-наладочных работ, в том числе монтаж, наладка и ремонт технологического, пожарно-технического оборудования, систем и другого оборудования;
- эксплуатация и ремонт компьютерного оборудования и локально-вычислительных сетей;
- выполнение строительно-монтажных, пуско-наладочных и ремонтных работ оборудования автоматики, телемеханики, КИП, энергетического и другого оборудования;
- разработка, внедрение и эксплуатация программного обеспечения автоматизированных систем управления;
- выполнение работ по охране природы и окружающей среды;
- выполнение работ по исследованию и сертификации условий труда производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;
- промышленно-гражданское строительство;
- разработка конструкторской документации на технологическое, пожарное оборудование магистральных нефтепроводов и нефтебаз;
- проектирование магистральных нефтепроводов, инженерных систем и сетей;
- технологическое проектирование; строительно проектирование и конструирование;
- изготовление и ремонт оборудования и взрывозащищенных электротехнических устройств для магистральных нефтепроводов и продуктопроводов;
- производство строительных материалов, конструкций и изделий;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;
- перевозка грузов автомобильным транспортом;
- негосударственная (частная) охранная деятельность;

- оказание гостиничных услуг;
- техническое обслуживание и ремонт дорожно-строительной техники, спецтехники (включая импортную) и автотранспорта;
- перевозка пассажиров и грузов автомобильным транспортом, в том числе опасных грузов;
- перевозка грузов внутренним водным транспортом;
- погрузочно-разгрузочная деятельность на железнодорожном транспорте, в том числе связанная с опасными грузами;
- содержание и обслуживание объектов административного и коммунально-бытового назначения;
- сдача в аренду имущества;
- деятельность по осуществлению доврачебной медицинской помощи по сестринскому делу, медицинским осмотрам (предрейсовым, послерейсовым) работников Общества;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания;
- проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, оказание услуг по защите государственной тайны;
- образовательная деятельность по программам подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на производстве;
- охрана продукции, транспортируемой по магистральным нефтепроводам, объектов магистральных нефтепроводов, предназначенных для транспортирования и хранения такой продукции, иного имущества Общества (в том числе, при его перевозке), необходимого для функционирования системы магистральных нефтепроводов, а также обеспечение собственной и экономической безопасности Общества;
- приобретение служебного, гражданского оружия и специальных средств, обеспечивающих охрану продукции, транспортируемой по магистральным нефтепроводам, объектов магистральных нефтепроводов, предназначенных для транспортирования и хранения такой продукции, иного имущества Общества (в том числе, при его перевозке), необходимого для функционирования системы магистральных нефтепроводов.

Также АО «Транснефть – Центральная Сибирь» в рамках законодательства Российской Федерации может осуществлять иные виды деятельности.

Заключение

В ходе проведенного исследования, были получены ответы на многие вопросы, касающиеся организации, принципов и специфики функционирования системы поощрения сотрудников.

Раскрывается сущность самого понятия кадровой политики, показывается различие методов оценки персонала, которые применяются в данной сфере на протяжении многих лет. Особое внимание было обращено на рассмотрение нестандартных методов оценки.

На первом этапе были рассмотрены теоретические аспекты формирования кадровой политики, понятие и принципы. Кроме того, раскрываются базовые компоненты кадровой политики.

Затем была изучена структура выбранной организации. В ходе чего произведен анализ иерархии управления, рассмотрение функциональных связей между организационными подразделениями. Помимо структуры была рассмотрена деятельность предприятия.

После чего разобрана кадровая политика АО «Транснефть-Центральная Сибирь». Рассмотрены нормативно-правовая база, методы подбора персонала, организация оплаты труда, система выплат стимулирующего характера, обучение сотрудников «АО Транснефть-Центральная Сибирь». С целью анализа кадровой политики организации произведена оценка состояния и эффективности использования трудовых ресурсов. При этом уделено внимание планированию карьеры в данной организации.

После всестороннего анализа кадровой политики были выявлены наиболее проблемные моменты, которые существуют в ее системе. Для решения этих проблем была разработана специальная программа рекомендаций по улучшению работы системы управления персоналом.

Для качественного формирования содержания стратегии развития персонала АО «Транснефть – Центральная Сибирь» предлагаем комплекс рекомендаций по:

- целям и задачам стратегии развития персонала, которая заключается в формировании и поддержке количественного и качественного состава персонала

предприятия, что в наибольшей степени соответствует требованиям производства, способствует решению проблем и обеспечивает реализацию конкурентной стратегии предприятия;

- стратегическим подходам к кадровому составу, отбору и привлечению кадров, заключающихся в переходе к формированию двухъярусной структуры персонала, которая состоит из «кадрового ядра» (наиболее квалифицированных и ценных работников) и «периферийных» работников, функции которых на предприятии есть менее значимыми и ответственными;

- организации труда и обеспечении эффективного использования персонала, что предусматривает создание современных рабочих мест, повышение качества жизни, оценки соответствия персонала должностям, которые они занимают, и внедрение эффективных моделей организации работ;

- развитию систем стимулирования персонала предприятия, включающих материальные и нематериальные стимулы к труду и важнейшие стратегические направления работы по мотивации персонала;

- развитию человеческого капитала предприятия, который обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, его способности к инновациям;

- стратегическим подходам к организации движения кадров на предприятии как условию эффективного размещения, использования и содержания работников, обеспечение их профессионального роста, что возможно лишь при условии объединения оперативного и стратегического управления;

- развитию социально-трудовых отношений между наемными рабочими и работодателями относительно условий найма, функционирования и развития трудового потенциала предприятия;

- социальному развитию и социальной защите, которые охватывают такие сферы, как жилье, медицинское обслуживание, пенсионное страхование, социально-бытовые услуги, профессиональную подготовку, и способствуют обеспечению необходимых условий для повышения качества жизни и усиливают мотивацию работников. Указанные рекомендации касаются основных направлений по разработке эффективной стратегии формирования кадровой политики АО «Транснефть – Центральная Сибирь в современных условиях.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия АО «Транснефть – Центральная Сибирь, реагировать на требования технологии и рынка, изменяющиеся в ближайшем будущем.

По результатам исследования оценки персонала организации и методов ее осуществления можно сделать вывод, что сама оценка является важной в деятельности предприятия, управления им и управления персоналом. Спектр методов оценки персонала достаточно широкий и разнообразный. Выбор правильного метода оценки персонала достаточно сложный и требует учета ряда факторов, в частности соблюдение признаков оценки и требований к ней. Поскольку использование этих различных видов, приемов и методов оценки дает определенный результат оценки, а от этого зависит эффективность от оценки. Оценка дает два аспекта эффективности – экономическую и социальную. Сочетание экономического и социального аспектов проведения оценки персонала организации позволяет обоснованно включить в систему оценки эффективности деятельности предприятия экономические показатели оценки персонала предприятия, которые выражаются соотношением полученного эффекта с затратами на достижение этого эффекта, и с учетом действующей социальной составляющей предприятия – показателей, которые отражают социально обоснованные стандарты уровня жизни работников предприятия и обеспечение потребностей и возможностей улучшения жизни.

Список публикаций

1. Бухарина В.Е., Романюк В.Б. Информационное моделирование выбора параметров отбора и оценки кадров образовательных учреждений АК «Транснефть» // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине. – 2016. (принято к публикации)
2. Бухарина В.Е., Матюгина Э.Г., Пожарницкая О.В. К вопросу нивелирования экологических рисков нефтедобычи как инструмента обеспечения устойчивого развития// ТПУ 2015.
3. Матюгина Э.Г., Гринкевич Л.С., Пожарницкая О.В., Бухарина В.Е., Биргкеев А.А. Роль нефтегазового комплекса в развитии хозяйственных взаимосвязей // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. №6-3. С.492-495.
4. Бухарина В.Е., Романюк В.Б. Проблемы государственного регулирования нефтегазового сектора // ТПУ 2014.

Список литературы

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. - 104 с.
2. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1992. - 111 с.
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2014. - 368 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: Банки и биржи - ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
5. Алексеев О. А., Каримова Э. Ш. Разработка документа, отражающего кадровую политику предприятия / О. А. Алексеев, Э. Ш. Каримова // Сборник конференций НИЦ Социосфера. – 2013. - №57-1. С.25-26.
6. Козлова О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем / О.А. Козлова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – №3-1. С. 180-182.
7. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для ВУЗов. ООО «Издательство Юрайт», 2014. – 444 с.
8. Володина, Н.А. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4: Адаптация персонала / Н.А.Володина. – М.: Бегин групп, 2012. – 112с.
9. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник. Механизм нормативно-правового обеспечения кадровой политики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://isfic.info/gossab/civserv62.htm>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 25.02.16).
10. Форум по управлению персоналом [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-forum.ru>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 27.02.16).
11. Кем утолить кадровый голод в России? [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://fortrader.org/articles_forex/kem-utolit-kadrovyy-golod-v-rossii.html. - Загл. с экрана. (Дата обращения 27.02.16).
12. Трудовой Кодекс Российской Федерации.
13. Информационный портал «Большая Библиотека». Экономика и экономическая теория: Организация оплаты труда на предприятии. » [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.e->

ng.ru/ekonomika_i_ekonomicheskaya_teoriya/organizaciya_oplaty_truda_na_2.htm
]. - Загл. с экрана. (Дата обращения 9.03.16).

14. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. - СПб.: Питер., 2013. - 240 с.: ил.

15. Ромали Ю.Г. Нематериальное стимулирование труда как элемент экономического благополучия работника / Ю.Г. Ромали // Международный научный симпозиум «Общество и непрерывное благополучие человека». – 2014. – С.60-63.

16. Хруцкий В.Е., Толмачёв Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения сбалансированных показателей / В.Е.Хруцкий, Р.А.Толмачёв, - 2-е изд., перераб. и доп. – М. – 2012. – 224с.

17. Шекшня С.В. Аттестация персонала организации: учебник / С.В.Шекшня. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. - 302 с.

18. Ду Ин. Подготовка студентов к планированию профессиональной карьеры / Ин Ду // Непрерывное образование молодежи и рынок труда: отечественный и зарубежный опыт. – 2015. – С.28-33.

19. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Издательство филиал СЗАГС в г. Вологде, 2015. - 332 с.

20. ОАО «АК «Транснефть» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.transneft.ru/>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 24.02.16).

21. Смелик Р.Г., Левицкая Л.А. Экономика предприятия (организации): учебник. Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2014. - 255 с.

22. АО «Транснефть - Центральная Сибирь» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://csib-tomsk.transneft.ru>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 24.02.16).

23. Егорова М. С., Горбачев М. И. Расчет показателей эффективности использования капитала и ликвидности АО «Транснефть – центральная Сибирь» // Молодой ученый. - 2015. - №10.4. - С. 36-39.

24. Стражева В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. /Под общей ред. В.И. Стражева. Киев : Высшая школа, 2012. – 236с.

25. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии / Г.И. Шепеленко.- Ростов-на-Дону: издательский центр «МарТ», 2015. – 534 с.

26. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА - М, 2013. – 425 с.
27. Горбачев М. И., Егорова М. С. Трудовые ресурсы предприятия АО «Транснефть – центральная Сибирь»: оценка потребности и эффективности использования, охрана труда, социальная ответственность // Молодой ученый. - 2015. - №10.4. - С. 19-22.
28. Строительные нормы и правила - СНИП [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://снип.пф/снп>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 5.04.16).
29. Открытая база ГОСТов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://standartgost.ru/>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 5.04.16).
30. Петров В.И., Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: Учебник / В.И. Петров. – М.: Изд-во Современное управление, 2014. – 419 с.
31. АО «ТОМЗЭЛ» в рамках программы импортозамещения создало опытные образцы новых электроприводов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tomzel.transneft.ru/press/news/?id=32622>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 10.04.16).
32. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом: учебно-методическое пособие. / Е.И. Кудрявцева - СПб: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2013. – 76с.
33. Томский Промышленно-Гуманитарный Колледж [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://tgpgk.tomsk.ru/88>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 14.04.16).
34. Рамазанова С.З. Специфика методов и технологий качественного подбора персонала / С.З. Рамазанова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – №6. – С.169-172.
35. Горбатова М.М. Методы управления персоналом: учебное пособие. - Кемерово: Юнити, 2013. – 155 с.
36. Хлюстова В. В., Козлова Е. А. Технологии формирования кадрового состава, основанные на применении нетрадиционных методов подбора персонала / В. В. Хлюстова, Е. А. Козлова // Молодежная научная весна. – 2015. – С. 12-14.
37. РД 50.1.028-2001. Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ. Издание официальное. – М.: ИПК Изд-во стандартов, 2014. - 75 с.

38. Профессиональный подход: кадровая политика ОАО «АК «Транснефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/strategy/professionalnyi-podhod.html. - Загл. с экрана. (Дата обращения 21.04.16).
39. Коллективный договор АО «Транснефть - Центральная Сибирь».
40. Приказ об изменении размеров доплаты АО «Транснефть - Центральная Сибирь».
41. Изменения в положении об единовременном поощрении работников ОАО «Центрсибнефтепровод» за выполнение особо важного производственного задания.
42. Внесенные изменения в Коллективный договор АО «Транснефть - Центральная Сибирь» в раздел IV Социальное развитие коллектива, льготы и гарантии.
43. Грачев М. И. Анализ эффективности использования персонала предприятия на примере АО "Транснефть - Центральная Сибирь" / М. И. Грачев ; науч. рук. М. С. Егорова // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015. : в 2 т. - Томск : Изд-во ТПУ, 2015. - Т. 2. - [С. 48-51].
44. Наумкина А.О., Глызина Т.С. Пути совершенствования кадровой политики на предприятии и нефтегазового комплекса (на примере АО «Транснефть - Центральная Сибирь» г. Томск) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C11/V2/314.pdf>. - Загл. с экрана. (Дата обращения 25.04.16).
45. Мак-Мак В.П. Управление персоналом: методическое пособие по дисциплине. – АСОУ, 2014. – 53с.
46. Грачев М. И. Социальная ответственность предприятия на примере АО "Транснефть - Центральная Сибирь" / М. И. Грачев // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015. : в 2 т. - Томск : Изд-во ТПУ, 2015. - Т. 1. - [С. 218-220].