

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

| |
|---|
| Тема работы |
| Совершенствование кадровой политики ООО «Сургутнефтегаз» |

УДК 622.32.013:658:331.108(571.20)

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------|-------------------------------|---------|------|
| 32ЭМ-42 | Шестопалов Александр Олегович | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|----------------------------------|--|---------|------|
| Профессор | Матюгина Элеонора Григорьевна | Доктор экономических наук, профессор | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|--|---------|------|
| ЭПР | Боярко Григорий Юрьевич | Доктор экономических на- ук, профессор | | |

Томск – 2016 г.

Запланированные результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

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

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

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ЭПР

_____ Боярко Г.Ю.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|---------------------------------|
| Магистерской диссертации |
|---------------------------------|

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

Студенту:

| Группа | ФИО |
|---------|----------------------------------|
| 32ЭМ-42 | Шестопалову Александру Олеговичу |

Тема работы:

| | |
|---|--------------------|
| Совершенствование кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз» | |
| Утверждена приказом директора (Дата, номер) | 31.10.2016 №9237/с |

| | |
|--|------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 06.12.2016 |
|--|------------|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

| | |
|---|---|
| Исходные данные к работе | Объектом исследования являются кадры предприятия нефтяной отрасли ОАО «Сургутнефтегаз». В рамках исследования использованы научные работы отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовые документы по теме исследования, данные исследуемой организации. |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов | 1. В работе были использованы официальные нормативно-правовые документы по теме исследования, разработки отечественных и зарубежных ученых, специализированные периодические издания, публикации в средствах массовой информации. |

| | |
|--|--|
| | <p>2. Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений и материалов по совершенствованию кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».</p> <p>3. Полученные в работе выводы и практические рекомендации могут быть использованы в процессе управления кадрами на предприятии.</p> |
| <p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p> | <p>Презентация в Microsoft Office Power Point 2010 для защиты магистерской диссертации. 22 рисунков, 27 таблиц.</p> |
| <p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p> | |
| Раздел | Консультант |
| Социальная ответственность | Феденкова Анна Сергеевна, старший преподаватель кафедры менеджмента ИСГТ |
| <p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p> | |
| <p>Аннотация</p> <p>2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия</p> <p>3. Пути совершенствования кадровой политики в организации ОАО «Сургутнефтегаз»</p> | <p>Annotation</p> <p>2.1. Organizational-economic characteristics of the enterprise «Surgutneftegaz»</p> <p>3. Ways of personnel policy of ojsc «Surgutneftegaz»</p> |

| | |
|--|------------|
| <p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | 05.02.2015 |
|--|------------|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------------|---------|------|
| Профессор | Матюгина Элеонора Григорьевна | Доктор экономических наук, профессор | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------|-------------------------------|---------|------|
| 32ЭМ-42 | Шестопапов Александр Олегович | | |

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

Институт природных ресурсов
 Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»
 Уровень образования Магистратура
 Кафедра экономики природных ресурсов
 Период выполнения _____ (осенний семестр 2016/2017 учебного года)

Форма представления работы:

| |
|--------------------------|
| магистерская диссертация |
|--------------------------|

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

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

| | |
|--|------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 06.12.2016 |
|--|------------|

| Дата контроля | Название раздела (модуля) / вид работы (исследования) | Максимальный балл раздела (модуля) |
|---------------|---|------------------------------------|
| 23.09.2016 | Подбор, изучение и анализ основных источников информации | |
| 29.09.2016 | Разработка первого раздела работы | |
| 05.10.2016 | Корректировка первого раздела по замечаниям руководителя | |
| 16.10.2016 | Разработка второго раздела работы | |
| 19.10.2016 | Корректировка второго раздела по замечаниям руководителя | |
| 22.10.2016 | Разработка третьего раздела работы | |
| 24.10.2016 | Корректировка третьего раздела. Разработка введения и заключения, уточнение плана работы, согласование состава приложений | |
| 25.10.2016 | Корректировка первого раздела работы | |
| 01.11.2016 | Корректировка четвертого раздела по замечаниям консультанта | |
| 12.11.2016 | Представление ВКР (полный текст) научному руководителю | |
| 30.11.2016 | Передача ВКР на размещение в ЭБС | |
| 01.12.2016 | Передача ВКР на рецензию | |
| 11.12.2016 | Подготовка демонстрационных материалов и доклада для защиты | |

Составил преподаватель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|------------------------|---------|------|
| Профессор | Матюгина Э.Г. | к.э.н., профессор | | |

СОГЛАСОВАНО:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------|------------------------|---------|------|
| ЭПР | Боярко Г.Ю. | д.э.н., профессор | | |

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 143 с., 22 рис., 27 табл., 55 источников на русском и английском языках.

Ключевые слова: кадровая политика, кадры, совершенствование кадровой политики.

Объектом исследования являются кадры предприятия нефтяной отрасли ОАО «Сургутнефтегаз».

Цель работы – изучение особенностей кадровой политики в организации и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой политики.

В процессе исследования проведен анализ научной литературы по соответствующей тематике, а также сопряженным научным областям. Основой для анализа послужили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам кадровой политики, в том числе особенностей совершенствования кадровой политики.

В результате исследования были разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз».

Область применения: информационно-аналитическое руководство при подготовке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия; справочный материал по вопросам кадровой политики.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке предложений и материалов по совершенствованию кадровой политики.

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Введение | 8 |
| 1 Теоретические основы кадровой политики в организации..... | 11 |
| 1.1 Кадровая политика - содержание, методы и инструменты формирования (отечественный и зарубежный опыт) литературе..... | 11 |
| 1.2 Структура кадровой политики..... | 17 |
| 1.3 Подходы к оценке эффективности кадровой политики | 29 |
| 2 Оценка кадровой политики в организации ОАО «Сургутнефтегаз» | 36 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия | 36 |
| 2.2 Анализ кадровой политики в предприятии..... | 55 |
| 3 Пути совершенствования кадровой политики в организации ОАО «Сургутнефтегаз»..... | 79 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации | 79 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий..... | 97 |
| 4 Задание для раздела «Социальная ответственность»..... | 100 |
| 4.1 Социальная ответственность ОАО «Сургутнефтегаз»..... | 104 |
| Заключение | 106 |
| Список используемых источников..... | 120 |
| Приложение A Organizational-economic characteristics of the enterprise «Surgutneftegaz» | 124 |

Введение

Актуальность работы. В современных условиях развития экономики при тенденции роста количества предприятий важной проблемой является проведение эффективной кадровой политики на предприятии. Кадры организации являются ключевой категорией в рыночной системе хозяйствования, которая концентрированно отражает все аспекты деятельности предприятия.

Создание эффективной кадровой политики - ключевая задача управления современным предприятием любой отрасли.

Для комплексного решения всех аспектов проблемы разумного управления кадрами предприятия необходимо проводить не только комплекс разносторонних теоретико-методологических научных исследований основных ее положений, но и на этой основе разрабатывать конкретные методические и практические рекомендации. Процесс формирования эффективной кадровой политики обеспечивает решение множества социально-экономических проблем предприятия. Оценивая высокую значимость научных исследований по данной проблеме, отметим, что ряд отдельных аспектов этой темы остается пока дискуссионным или же он не получил адекватного теоретико-методологического и практического решения. Прежде всего, это вопросы структуры, методики оценки и особенностей формирования кадров, направлений инвестирования в их развитие, особенности концептуальных подходов к процессу формирования эффективной кадровой политики.

Объективная необходимость и слабая проработанность вопросов формирования эффективной кадровой политики на предприятии определяют актуальность данной темы.

Цель исследования - изучение особенностей кадровой политики в организации и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой политики.

Задачи исследования:

- 1) Изучить подходы к понятию кадровая политика – содержание, методы

и инструменты формирования (отечественный и зарубежный опыт) в литературе.

2) Проанализировать структуру кадровой политики.

3) Рассмотреть подходы к оценке эффективности кадровой политики.

4) Дать организационно-экономическую характеристику предприятия ОАО «Сургутнефтегаз».

5) Провести анализ кадровой политики на предприятии ОАО «Сургутнефтегаз».

7) Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия ОАО «Сургутнефтегаз» и выявить эффективность предложенных рекомендаций.

Объект работы - кадры организации ОАО «Сургутнефтегаз».

Предмет работы - особенности проведения эффективной кадровой политики на предприятии.

Теоретическая база исследования. Вопросами кадровой политики занимались многие исследователи. Так, Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., Чернышев В.Н., Двинин А.П., Рофе А.И., А.П. Егоршин, А.Ю. Егоров, И.В. Ершова, Т.М. Иванова, В.В. Ильяшенко, Н.И. Кабушкин и др. занимались исследованием вопросов кадровой политики и управления кадрами в целом, изучали различные аспекты состояния кадрового потенциала. Особенности социального управления кадрами освещены в работах Щекина Г.В., Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П., Кравченко А.И., Тюриной И.О. и др.

Однако, несмотря на достаточное количество исследований, данная проблема не до конца изучена и требует дальнейшего рассмотрения.

Информационную базу исследования составили официальные материалы исследуемой организации; информационные сборники, а также фактические материалы, которые собрал автор в процессе практической деятельности; материалы социально-экономических исследований, научно-практических конференций, семинаров, публикаций в периодической печати, каталоги и сборники глобальной информационной сети Интернет, другие источники ин-

формации.

Методы представлены анализом литературных источников исследуемой по теме, синтезом, обобщением, статистическим анализом, методом расчетов.

Теоретическая и практическая значимость. Полученные в работе выводы и практические рекомендации могут быть использованы в процессе управления кадрами на предприятии. Результаты исследования также могут быть применены в качестве практической составляющей при разработке курсов «Менеджмент» и «Управление кадрами».

Структура работы. Работа написана на 143 листах печатного текста. Состоит из введения, четырех глав, включающих параграфы, заключения, списка используемых источников, приложения.

1 Теоретические основы кадровой политики в организации

1.1 Кадровая политика - содержание, методы и инструменты формирования (отечественный и зарубежный опыт) литературе

В настоящее время, во всех организациях, где используется современный подход к управлению человеческими ресурсами, работники считаются самым дорогим ресурсом в компании, а развитие их потенциала считается одной из наиболее важных целей, которую необходимо достичь для осуществления эффективного функционирования предприятия или фирмы в целом. Общая корпоративная стратегия и довольно большой объем инвестиций направлены именно на персонал, работающий на предприятии, который считается одним из главных факторов конкурентного преимущества.

Кадровая политика, обусловленная определенной философией и принципами, реализованными руководством относительно человеческих ресурсов предприятия, является одной из важнейших из составных частей стратегии организации. Она в целом определяет приоритеты предприятия в области управления персоналом.

Отметим, что для реализации имеющихся целей в кадровой политике, необходимо проведение конкретных стратегий, таких как, стратегия отбора персонала, стратегия найма персонала, стратегия адекватной мотивации персонала¹.

Несмотря на то, что пока не существует единого термина кадровой политики, данное понятие широко используется с такими направлениями как:

- управление трудом;
- управление ресурсами труда;
- управление кадровыми единицами;
- общее управление всем персоналом предприятия;

¹ Bertchel, J. Personal management [Text] / J. Bertchel. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 2014. – p.120.

- работа с кадрами, связанная с трудовой деятельностью конкретного работника;

- управление поведением работника на всех этапах процесса производства.

В экономической литературе встречается большое количество определенных понятия «кадровая политика».

Кадровая политика представляет собой общее направление всей кадровой работы, в которое входят такие элементы, как, например, методы, общие принципы, формы, а также механизмы организации, связанные с выработкой тех задач и целей, которые будут направлены на стабилизацию, сохранение и дальнейшее развитие всего кадрового потенциала, имеющегося на предприятии².

По нашему мнению, кадровую политику можно определить, как общую стратегию, объединяющую в себе все формы работы с кадрами, а также разработанные планы, согласно которым должна использоваться рабочая сила.

Как зачастую бывает, при попытках давать определения и раскрывать содержание тех или иных понятий ряд авторов акцентирует внимание на наиболее важных, с их точки зрения, сторонах, задачах, формах проявления и т.п.

Так, говоря о понятии кадровая политика, имеется в виду управление частью населения, относящегося к данной категории, подвергающейся процессу планомерного воздействия и регулирования обществом.

Понятие «кадровая политика» относят чаще к определенной территории либо компании, и охватывает ряд вопросов по эффективному использованию задействованных рабочих сил.

Понятие «кадровая политика» рассматривается как составная часть наиболее широкого понятия – «экономика труда».

Существует множество разнообразных понятий кадровой политики, каждое из которых относится к конкретному типу предприятия или фирмы и на-

² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: АСТ, 2014. С.91.

прямую зависит от целей, которые ставит перед собой данная организация, а также ее функций.

По мнению Егоршина А.П.³, кадровая политика – это сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей, которое осуществляется для направления этих действий и получения желаемых результатов.

По мнению Еремина Б.Л. и Базарова Т.Ю.⁴, кадровая политика является процессом планирования, мотивирования, организации, а также контроля работы сотрудников, осуществляющих свою трудовую деятельность в рамках данной компании. Кадровая политика служит необходимым элементом для формулировки и достижения целей, которые ставятся перед организацией. В этом случае управление кадрами будет ассоциироваться с одной или несколькими функциями в определенных системах.

Кибанов А.Я.⁵ определяет кадровую политику как комплекс действий, которые должны обеспечивать совпадение количественных и качественных характеристик персонала с целями и задачами организации.

Ильяшенко В.В.⁶ дает свое определение кадровой политики. Согласно ему, кадровая политика представляет собой деятельность, благодаря которой неорганизованная толпа превращается в целенаправленную группу, обладающую высокой производительностью.

Считаем, что вышеуказанные определения несколько отличаются друг от друга в определенных деталях, но имеют три схожих элемента, которые и являются главными признаками кадровой политики:

- конкретное воздействие на определенную группу людей, осуществляющих свою трудовую деятельность на предприятии;
- данной воздействию тесно связано непосредственно с целями и задачами организации;

³ Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2014. С.45.

⁴ Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Менеджмент. - М.: Кнорус, 2013. С. 67.

⁵ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: АСТ, 2014. С.123.

⁶ Менеджмент / Под ред. В.В. Ильяшенко. М.: Академия, 2014. С. 35.

- воздействие и управление стимулирует движение трудовых ресурсов, а также регулирует их рациональное использование.

Маслов Е.В.⁷ считает, что кадровая политика является одной из составных частей в человеческих ресурсах.

Самой главной целью кадровой политики будет обеспечение полного баланса между численностью и составом работников организации. Данный баланс должен находиться в соответствии с задачами и потребностями данной фирмы, а также с требованиями определенных элементов законодательства и ситуацией, сложившейся на рынке труда.

По нашей точке зрения, управление персоналом включает в себя не только непосредственную регулировку деятельности сотрудников, но и сложную систему, состоящую из адекватной мотивации, стимулирования профессионального роста и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Все это ярко показывает, что рабочий коллектив является одним из самых важных факторов на любом производстве. Другими словами, кадровая политика мотивации входит в состав общей системы, обеспечивающей управление всеми человеческими ресурсами на предприятии.

В работе Столяренко Л.Д и Самыгина С.И.⁸ присутствует утверждение, что кадровая политика представляет собой специфическую разновидность деятельности лиц, которые занимаются управлением работы в организации, объектом данной деятельности служат все работники, осуществляющие свою трудовую деятельность в компании.

Перейдем к рассмотрению классификации функций кадровой политики, которая была предложена такими исследователями, как Мескон М. Х., Альберт М. и Хедоури Ф.⁹. Этот ряд авторов считает, что существует несколько функций, которые надо брать за основу в процессе регулирования работы кадров. Представим их в виде схемы (рис. 1.1).

⁷ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: АСТ, 2013. С. 114.

⁸ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-н/Д.: Феникс, 2014. С.98.

⁹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. С. 230.

Рассмотрим функции кадровой политики более подробно:

- организационная функция регулирует процесс разделения задач между отдельными работниками или подразделениями, а также процесс определения главной цели и последовательности действий для ее достижения;
- побуждающая или мотивационная функция отвечает за стимуляцию действия сотрудников;
- планирующая функция включает в себя выбор непосредственной цели, а также разработку конкретного плана действий;
- контрольная функция обеспечивает полное соответствие запланированного результата с реально достигнутым.

Методы управления кадрами представлены способами воздействия на сотрудников, для координирования их работы при функционировании предприятия¹⁰.



Рисунок 1.1 - Функции кадровой политики¹¹

¹⁰ Вертакова Ю.В., Кужель С.С. Основы инновационного менеджмента. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т. 2012. С.130.

¹¹ Там же.

Выделяются 3 основные группы методов управления кадрами, они представлены: административными, экономическими, социально-психологическими методами.

Организационные методы представлены формированием управленческих структур, созданием трудовых коллективов, подготовкой и проведением общественных мероприятий и т.д.¹².

Административные методы являются методами властной мотивации, они ориентированы или на прямое принуждение людей к определенному поведению, или на создание возможности такого принуждения. Эти методы выходят из неравенства участников управленческого процесса¹³.

В условиях необходимости оперативного решения различных проблем предприятия административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления¹⁴.

Возникла необходимость в методах управления, позволяющих сотрудникам предприятия, основываясь на своем материальном интересе, принимать решения и нести ответственность за результат.

Речь идет об экономических методах, которые приобрели широкое распространение в начале XX века. В отличие от административных они предусматривают не непосредственный, а опосредованное влияние на объект управления¹⁵.

Однако экономические методы управления не имеют достаточного стимулирующего эффекта для сотрудников, которые работают не только, не в первую очередь ради денег. Поэтому параллельно возникают методы, основанные на взаимоотношениях между людьми внутри организации - социально-

¹² Базарова Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М.: Финансы и статистика, 2013. С. 86.

¹³ Афоничкин А.И. Основы менеджмента. СПб.: Питер, 2014. С.94.

¹⁴ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2013. С. 73.

¹⁵ Кэмпбел Д. Стратегический. М.: Прогресс, 2014. С.240.

психологические¹⁶.

К социально-психологическим методам можно отнести психологическую мотивацию, создание творческой атмосферы в коллективе, удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала¹⁷.

С вышеизложенного можно сделать вывод, что, используя только один метод управления персоналом, невозможно достичь желаемого результата; наибольшую эффективность в управлении персоналом обеспечивает применение комплекса из всех рассмотренных методов.

Таким образом, анализируя вышесказанное мы пришли к выводу, что кадровая политика является длительным и трудоемким процессом, в ходе которого осуществляется планирование, организация, а также стимуляция и контроль над работой всех сотрудников компании. Данный процесс является необходимым при достижении поставленных целей организации и решения текущих задач.

Также кадровая политика включает в себя координирование ежедневной рабочей деятельности всего персонала, которое необходимо для повышения мотивации и результативности. Все вышеуказанные методы управления персоналом считаются необходимым элементом в управлении компанией в целом.

1.2 Структура кадровой политики

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта функциональный и организационный.

В функциональном аспекте в структуру кадровой политики входит ряд следующих важных элементов:

- процесс определения кадровой стратегии организации;
- процесс планирования потребностей организации в персонале, учиты-

¹⁶ Скопылов И.А. Управление персоналом. СПб: Лань, 2014. С. 67.

¹⁷ Ильяшенко В.В. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. С.35.

вая существующий кадровый состав;

- процесс привлечения, отбора и оценки персонала;
- процесс повышения квалификации персонала;
- процесс организации трудовой деятельности;
- проведение политики заработной платы и социальных пакетов для сотрудников¹⁸.

В организационном аспекте кадровой политикой охватываются все работники и весь ряд структур, подразделений в организации, который несет ответственность за работу с персоналом на предприятии¹⁹.

Рассмотрим подробно каждый элемент структуры кадровой политики.

1. Процесс определения кадровой стратегии организации.

Каждая организация осуществляет выбор того типа кадровой политики, который отвечает конкретным целям и задачам, решение которых необходимо для развития компании в целом. Этот выбор включает в себя поиск определенных средств, при помощи которых будут решаться поставленные цели и задачи.

Таким образом, считаем, что поиск кадровой стратегии будет состоять в определении основного направления движения системы управления персоналом. В процессе анализа внутренней политики компании, должно уделяться огромное внимание поиску и анализу производственного, организационного, а также финансового и кадрового аспекта работы фирмы. Анализируются все факторы движения кадров – от их найма, обучения и продвижения к оценке результатов их труда и мотивации.

При реализации целей кадровой политики применяют определенные кадровые стратегии: формирование кадрового состава корпорации, поддержание работоспособности персонала, оптимизацию кадрового потенциала и др.

Успешная реализация идеи компании напрямую будет зависеть от правильной и высокоэффективной политики по управлению сотрудниками органи-

¹⁸ Егоршин, А., Груздева, В. Управление персоналом предприятий во время кризиса и в посткризисный период // Человек и труд. 2012. № 11. С. 49.

¹⁹ Беляцкий, Н.П. Управление персоналом. М.: Экоперспектива, 2014. С.80.

зации, а главным элементов при этом будет являться адекватный и обоснованный подбор персонала.

Все существующие стратегии кадровой политики связаны между собой и оказывают сильное влияние на общую эффективность функционирования фирмы²⁰.

Выбранная стратегия может стать важным условием функционирования компаний.

Существует две разновидности кадровой политики (рис.1.2). Они различаются по взглядам на внешнюю среду в процессе формирования кадрового состава фирмы. Если компания практикует открытую кадровую политику, то каждый сотрудник, вне зависимости от стажа работы, вправе надеяться на быстрый карьерный рост вследствие повышенной мобильности. В случае закрытой кадровой политики, назначения на руководящие должности будут получать лишь сотрудники с большим стажем работы, имеющие различные заслуги. При закрытой кадровой политике, закрытым может быть и стиль руководства. В этой ситуации, вместо привлечения новых сотрудников производится переобучение уже имеющегося персонала²¹.

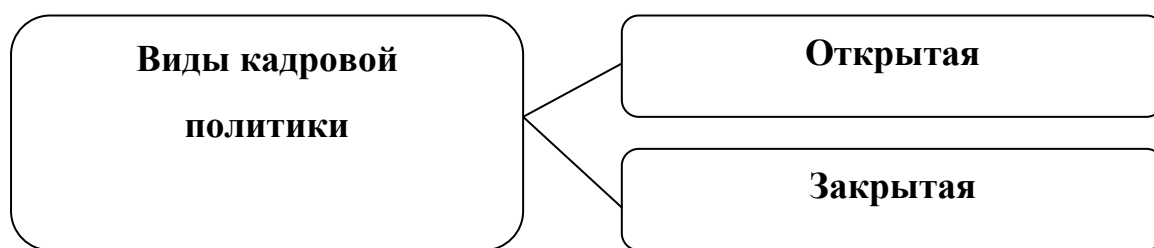


Рисунок 1.2 - Виды кадровой политики²²

Негативные условия труда должны компенсироваться различным набором положительных мотиваторов, в том числе и опосредованных (косвенных). Например, работа в успешном престижном коллективе (ведущей компании) может стать дополнительным мотиватором. Им может быть и стиль руково-

²⁰ Воробьев, Ю.Ф. Менеджмент организации. М.: Кнорус, 2014. С.96.

²¹ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М.: Экономика, 2014. С. 133.

²² Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М.: Экономика, 2014. С. 133.

дства, который основан на процессе максимального использования опыта каждого работника, взаимодействии коллектива и получении данных о сотрудниках, в результате чего формируются цели и задачи кадровой политики. Стоит выделить и уметь использовать наиболее популярные методы определения прямой и опосредованной мотивации. При этом желательно учесть необходимость целесообразного сочетания интересов дела - бизнеса, производства, принципа справедливости по отношению к человеку²³.

2. Процесс планирования потребностей организации в персонале, учитывая существующий кадровый состав.

Планирование адекватного использования работников компании должно быть направлено на достижение максимально возможной степени удовлетворенности всех сотрудников своим статусом. Во время определения места и условий работы для каждого конкретного человека должен учитываться целый ряд факторов, например, устойчивость работника к психическим или физическим нагрузкам, которые он получает на том или ином рабочем месте. С помощью такой оценки можно избежать завышенных или заниженных требований к персоналу предприятия²⁴.

3. Процесс отбора и оценки персонала.

Процедура по отбору персонала является одним из ключевых этапов для обеспечения нормального функционирования всего предприятия. Главной задачей менеджеров по подбору сотрудников является максимальная оптимизация этого процесса. Он должен быть эффективным, низкочувствительным и объективным, но самыми существенными элементами являются результативность и качество. Правильно подобранный персонал указывает на уровень эффективности работы менеджмента по кадрам на всех его этапах²⁵.

В настоящее время, все чаще начинают использоваться конкурсные ме-

²³ Дударь А.П. Методологические аспекты управления человеческими ресурсами в общественном производстве // Культура народов Причерноморья. Симферополь, 2009. № 26. С. 125.

²⁴ Егоршин, А., Груздева, В. Управление персоналом предприятий во время кризиса и в посткризисный период // Человек и труд. 2012. № 11. С. 50.

²⁵ Воробьев, Ю.Ф. Менеджмент организации. М.: Кнорус, 2014. С.96.

тодики по отбору персонала, особенно в крупные компании. В этом случае, вся процедура приема сотрудника на работу основана на жесткой конкуренции между отдельными кандидатами на конкретное рабочее место.

Вместе с тем, проблемы кадровой политики и управления персоналом основной массы организаций показывают, что деятельность большинства из них носит ограниченный характер. Главными проблемами в кадровом менеджменте считаются:

- серьезные расхождения между декларируемыми и реально существующими принципами отбора;
- небольшой опыт и низкий профессионализм сотрудников, занимающихся подбором персонала;
- наличие местничества и протекционизма;
- недооценка важности кадрового состава в функционировании организации²⁶.

Руководство многих компаний не в состоянии адекватно решать вопросы, связанные с делегированием полномочий для решения отдельных кадровых вопросов, таких как подбор подходящей кандидатуры на конкретное место.

Это связано, в первую очередь, с низким профессионализмом самих руководителей, а также с резкой недооценкой значимости человеческого фактора в адекватном развитии компании. Еще одной проблемой считается наличие в коллективе предприятия неформальных отношений и организационной стагнации.

Для решения данных проблем, необходимо проводить оптимизированный отбор персонала, а также развивать уровень менеджеров по кадрам внутри компании.

Процесс оценки персонала проводят при помощи анкет, резюме, различных тестов, собеседований и пр. В результате делаются выводы о претенденте.

4. Процесс повышения квалификации персонала.

²⁶ Ильяшенко В.В. Менеджмент. М.: Академия, 2014. С.35.

Повышение квалификации - процесс, организованный компанией, для поддержания и улучшения профессиональных компетенций, знаний и умений сотрудников, проводимый на месте их работы, для достижения целей и задач поставленных предприятием.

Основные задачи повышения квалификации персонала - это развитие кадрового потенциала предприятия, а также создание команды профессионалов, которые смогут реализовать цели предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Можно выделить несколько аспектов проблемы повышения квалификации:

- высокая текучка кадров, в связи, с чем траты на повышение квалификации не окупаются;

- отсутствие четких программ повышения квалификации, как следствие повышение квалификации происходит с отрывом сотрудников от производства, поэтому эффективность работы сотрудников теряется;

- отсутствие достаточного количества денежных средств для инвестирования в повышение квалификации сотрудников, а также нежелание руководителей предприятий тратить дополнительные средства на внутрифирменное повышение квалификации;

- отсутствие четкой организации повышения квалификации, что не позволяет развивать кадровый потенциал предприятия;

- отсутствие профессионалов на предприятиях в сфере повышения квалификации персонала, что затрудняет качественное внутрифирменное повышение квалификации²⁷.

Обучающий персонал также часто не ознакомлен со стратегиями предприятия и, как следствие, система повышения квалификации не отвечает целям и задачам организации.

Актуальность проблемы повышения квалификации заключается в том, что для обеспечения конкурентоспособности на рынке и развития предприятия

²⁷ Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. М: ИНФРА-М, 2014. 38 с.

необходима четкая система повышения квалификации персонала, которой нет в большинстве российских предприятий.

Развитие персонала позволяет предприятию увеличивать кадровый потенциал, так как система повышения квалификации увеличивает мотивацию сотрудников.

Благодаря развитию сотрудники могут выполнять более сложные задачи, что способствует их карьерному росту, а также лояльности к предприятию, в котором они работают. Сотрудник должен начинать повышение квалификации с момента начала работы и последовательно изучать всю систему работы предприятия. Система повышения квалификации включает следующие виды:

- ориентация (адаптация);
- повышение квалификации при карьерном росте, повышении в должности, изменении в объеме выполняемых работ;
- повышение квалификации при выявлении некачественного исполнения сотрудниками своих профессиональных обязанностей;
- переподготовка менеджеров и управляющего персонала для увеличения их компетенций в управлении сотрудниками отделов;
- обучение при изменении стратегии, целей, задач и технологии обслуживания предприятия²⁸.

На предприятиях можно использовать следующие методы совершенствования повышения квалификации персонала:

- 1) на российских предприятиях необходимо внедрить систему повышения квалификации, которая не потребует большого количества инвестиций;
- 2) программы по повышению квалификации персонала должны быть разработаны для каждого конкретного подразделения, поэтому для предприятий данная система является наиболее эффективной;
- 3) грамотно разработанная система тренингов проводится в рабочее время, но необходимо обеспечить замену данному сотруднику, чтобы в его от-

²⁸ Галенко, В.П. Управление персоналом. СПб.: СПбУЭФ, 2014. 112 с.

сутствие не снижалось качество обслуживания клиентов;

4) путем внедрения системы повышения квалификации предприятия смогут развивать свой кадровый потенциал, сохранить и увеличить конкурентоспособность на рынке. Уровень лояльности сотрудников будет увеличен, текучесть кадров будет сведена к минимуму;

5) преподавателями могут выступать как опытные сотрудники, так и работники службы персонала. Если сотрудники отдела персонала не обладают достаточным количеством знаний для проведения тренингов, то необходимо нанять одного нового сотрудника - специалиста по организации и проведению повышения квалификации на предприятиях;

б) учебный план данной системы повышения квалификации должен быть ориентирован на каждый уровень персонала, а также на различные отделы, позволяя при этом более эффективно и подробно обучить сотрудников, как своим обязанностям, так и посвятить их в деятельность других отделов;

7) задания, выполняемые на рабочем месте, позволят сотрудникам наблюдать за работой отдела, анализировать ее, улучшать свои компетенции, что обеспечит им дальнейший карьерный рост;

8) при изменениях внешней среды предприятия, данная система позволит оперативно среагировать, так как повышение квалификации осуществляется непрерывно;

9) система подразумевает совместное повышение квалификации всех уровней сотрудников, что позволит сотрудников сформировать более сплоченную команду и внедрить практическую составляющую²⁹.

Для повышения эффективности повышения квалификации персонала, оно должно осуществляться по следующим этапам:

1) проведение анализа повышения квалификации на предприятии - конкурентах, представленных в данном регионе;

2) определение краткосрочных и долгосрочных целей, задач и стратегии

²⁹ Качалов, Р.М. Менеджмент. М.: КНОРУС, 2014. 95 с.

развития предприятия;

3) назначение ответственного за повышение квалификации персонала среди сотрудников службы персонала, организация его повышения квалификации при необходимости;

4) определение компетенций сотрудников предприятия, которые необходимо развивать;

5) проведение оценки кадрового потенциала предприятия;

6) разработка учебного плана, заданий, консультация с руководителями отделов, создание расписания тренингов, позволяющего не останавливать работу отделов при отсутствии обучаемых сотрудников либо при выполнении ими заданий на рабочем месте;

7) формирование методического материала для персонала;

8) определение помещения для проведения тренингов;

9) начало деятельности по повышению квалификации сотрудников;

10) обеспечение эффективной обратной связи между обучающим сотрудником и обучаемыми работниками, а также руководителями отделов для определения дальнейших целей и задач повышения квалификации;

11) создание системы мотивации сотрудников, нацеленной на заинтересованность работников проходить тренинги и выполнять задания на рабочем месте;

12) планирование и оптимизация затрат на проведение тренингов для персонала предприятия;

13) оценка результатов повышения квалификации и эффективности затрат и дальнейшая оптимизация программы повышения квалификации³⁰.

Подводя итоги, можно выделить определенные задачи, решение которых напрямую ведет к росту квалификации и развитию личного потенциала каждого сотрудника определенной компании:

- преемственность и своевременная передача знаний и умений, касаю-

³⁰ Кравченко, А.И., Тюрина, И.О. Социология управления: фундаментальный курс. М.: Академический проект, 2014. 126 с.

щихся непосредственно работы определенного сотрудника на определенном месте в компании, а также повышение общей квалификации персонала и образование специальных корпоративных навыков;

- формирование системы управления, основанной на современных знаниях и повышение потенциала, как у руководителей, так и у обычных сотрудников;

- формирование общей корпоративной культуры и корпоративных ценностей компании, в том числе и путем создания оригинального стиля фирмы;

- оказание помощи в профессиональной адаптации сотрудникам, не имеющим опыта работы;

- повышение умений и навыков каждого сотрудника компании;

- поиск определенных работников, которые способны составить резерв руководителей;

- создание высокой конкурентоспособности организации на внешнем рынке услуг или продаж;

- образование на предприятии адекватной рабочей атмосферы и крепкого «корпоративного духа».

5. Процесс организации работы труда.

Система организации труда представлена определенной системой процессов, направленных на объединение, согласование, упорядочение, деятельности сотрудников предприятия³¹.

6. Проведение политики заработной платы и социальных пакетов.

Заработная плата - это сложное экономическое явление, поскольку ни общество, ни предприятие не могут нормально функционировать, если не организуют должным образом оплату труда работников. Ведь заработная плата выполняет много функций, таких, как: воспроизводящая, стимулирующая, оптимизационная, мотивационная, регулирующая и социальная, и охватывает все

³¹ Меликьян, Г.Г., Колосова, Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения. М.: Академия, 2014. 205 с.

слои общества³².

Основными путями решения рассматриваемых проблем, связанных с заработной платой, могут быть следующие:

- учет конкретных условий и качества труда каждого работника, особенно в повременной форме оплаты;

- всесторонний мониторинг, анализ и контроль реализации основных функций заработной платы;

- четкая организация учетно-аналитической работы расчетов по оплате труда на предприятии с использованием информационных технологий, поскольку она является наиболее ответственной и трудоемкой;

- целесообразно разработать автоматизированную учетно-аналитическую систему расчетов по оплате труда, пригодную для любого предприятия, с дополнительным выделением блока, учитывающий особенности его деятельности;

- повышение уровня подготовки и квалификации бухгалтеров и экономистов предприятия, должно осуществляться с учетом следующих факторов: скорость изменения законодательства, развитость инфраструктуры рынка информационных учетных систем в стране, размер предприятия и вид деятельности, вид компьютерной учетной системы, уровень базовой подготовки бухгалтеров³³.

Качество учета труда и его оплаты находится в прямой зависимости от степени применения средств вычислительной техники для обработки и обобщения информации о начисленной заработной плате, сделанных с нее отчислений и удержаний, а также сумм, причитающихся к выплатам.

На сегодня существует много мнений и не существует единого понятия социального пакета и отсутствует единство из числа ученых и практиков по структуре и перечня выплат, которые формируют социальный пакет. Приведем

³² Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст] / Г.И. Михайлина. - М.: Дашков и Ко, 2014. С.134.

³³ Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент. М.: Экономист, 2013. 70 с.

определения понятия «социальный пакет» с точки зрения различных ученых-экономистов.

По мнению Лафта Д.К.³⁴ социальный пакет - все те блага, которые предоставляются работодателем своим работникам в соответствии с требованиями законодательства. К ним относятся предоставление и оплата отпусков, предоставление и оплата больничных и прочее.

Сотникова С.И.³⁵ считает, что социальный пакет входит в структуру компенсационного пакета - материальных или нематериальных вознаграждений.

Одегов Ю.Г. с соавторами³⁶ социальный пакет рассматривают как элемент заработной платы, причитающейся к дополнительной заработной плате и другим, поощрительным и компенсационным выплатам.

Кабушкин Н.И.³⁷ под социальным пакетом, в широком смысле понимает предоставление работникам определенных благ в виде льгот, компенсаций, привилегий и социальных гарантий более фиксированной заработной платы.

Галенко В.П.³⁸ считает, что социальный пакет - это те блага, которые работодатель предоставляет работнику и не входящие в фонд оплаты труда.

По мнению Пул М. и Уорнен М.³⁹ социальный пакет - совокупность социальных льгот, социальных выплат и корпоративных праздников, которые предоставляет компания своим работникам.

Карташова Л.В.⁴⁰ считает, что социальный пакет является системой льгот и компенсаций материального и нематериального характера, которые предоставляет компания сотрудникам как одну из составляющих заработной

³⁴ Лафта, Д.К. Эффективность менеджмента организации. М.: Русская деловая литература, 2014. С.125.

³⁵ Сотникова С.И. Управление персоналом организации. Новосибирск: НГУЭУ, 2014. С. 24.

³⁶ Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М.: Аспект-Пресс, 2013. С.92-93.

³⁷ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Академия, 2014. С.101.

³⁸ Галенко, В.П. Управление персоналом. СПб.: СПбУЭФ, 2014. 112 с.

³⁹ Пул, М., Уорнен, М. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2014. С.90.

⁴⁰ Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. М: ИНФРА-М, 2014. 38 с.

платы или бонусы к ней.

Исходя из существующих понятий можно выдвинуть собственное определение социального пакета - это инструмент мотивации, в виде вознаграждения, которую предоставляет работодатель своим работникам в соответствии с нормами законодательства, а также с целью стимулирования трудовой активности персонала на более эффективный труд. Таким образом, в структуру кадровой политики входит ряд следующих важных элементов: кадровая стратегия организации; кадровое планирование; привлечение, отбора и оценка персонала; повышение квалификации персонала; организация трудовой деятельности; политика заработной платы и социального обеспечения.

1.3 Подходы к оценке эффективности кадровой политики

Оценка эффективности кадровой политики предприятия является одной из основных задач кадровой службы.

Результаты анализа эффективности проводимых кадровых мероприятий позволяют определить, является ли она целесообразной, благоприятной и плодотворной. В основу такой оценки необходимо вложить анализ влияния затрат на кадровую работу на итоги деятельности предприятия в динамике.

Результаты оценки являются индикаторами проблем работы с персоналом и качеством выполняемой работы, удовлетворенности работников, текучести кадров и др.

Существуют различные подходы к оценке эффективности кадровой политики.

Для получения действенных и адекватных результатов оценки эффективности кадровой политики необходимо учитывать качество работы с персоналом как высшего руководства предприятия, так и кадровых служб, и непосредственно линейных руководителей в структурных подразделениях⁴¹.

⁴¹ Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 2014. С.114.

Для высшего звена управления предприятия критерием эффективности кадровой политики будут выступать достижение стратегических задач, поставленных перед персоналом. При этом необходимо учитывать создание комфортных условий для работы и возможности для развития (профессионального, материального, физического и др.). Вложенные средства на данные мероприятия должны быть ежегодными и сопоставимыми с суммой средств, выделяемых на развитие предприятия в целом и при этом, безусловно, должны окупаться⁴².

Эффективность кадровой политики напрямую зависит и от квалифицированных кадровых сотрудников предприятия, их специализации по видам кадровых воздействий и разработанности кадровых технологий. В их компетенции находятся вопросы поиска, своевременного подбора персонала и повышения его квалификации, формировании кадрового резерва и др.⁴³

Эффективность работы с персоналом линейных руководителей в структурных подразделениях предприятия определяется экономическими и производственными показателями работы (качество продукции, производительность труда, выполнение плановых заказов, формирование достаточного запаса финансовой прочности и др.)⁴⁴.

Не на последнем месте по степени важности в ходе такой оценки должны быть показатели степени удовлетворенности сотрудников предприятия работой и трудовыми отношениями (благоприятные условия труда, дающие удовлетворение от работы, обеспечение возможности продвижения по службе, а также уверенность в завтрашнем дне, правовая и социальная защищенность и др.)⁴⁵.

В ходе анализа эффективности кадровой политики организаций может быть использован метод экспертных оценок. С помощью анкетирования опрашиваются эксперты с целью выявления существующих недостатков кадровой

⁴² Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2013. С.190.

⁴³ Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. С.45.

⁴⁴ Манаев, В., Томашевич, И. О кадровой политике на малых промышленных предприятиях // Человек и труд. 2011. № 9. С. 62.

⁴⁵ Дырин, С.П. Управление персоналом: от кадрового подхода к подходу многоаспектному [Текст] / С.П. Дырин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rhr.ru

политики. Эксперт может оценить каждый элемент кадровой политики по пятибалльной шкале (1 - минимальный балл, 5 - максимальный балл). В результате получают результаты, которые оформляются в виде таблицы 1.1⁴⁶.

Таблица 1.1 - Оценка элементов кадровой политики⁴⁷

| Элементы кадровой политики | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Средняя оценка |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Планирование персонала | - | - | - | - | - | - |
| Найм и учет персонала | - | - | - | - | - | - |
| Адаптация персонала | - | - | - | - | - | - |
| Регулирование социально-психологического климата | - | - | - | - | - | - |
| Мотивация и стимулирование персонала | - | - | - | - | - | - |
| Социальное развитие персонала | - | - | - | - | - | - |

Анализируя данные таблицы, затем делают выводы об эффективности проведения кадровой политики.

Также на уровне предприятия формой единого критерия эффективности деятельности кадровой политики может служить максимизация прибыли.

Одним из важных критериев эффективности кадровой политики предприятия является оценка состояния кадрового потенциала предприятия. Одной из задач эффективной кадровой политики предприятия является оценка развития кадрового потенциала.

Результаты оценки кадрового потенциала предприятия позволяют принимать наиболее обоснованные решения, направленные на его использование и развитие.

⁴⁶ Скоробогатов, Э.И., Миронова, В.В. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики // Кадровая служба. 2013. №1. С. 59-61.

⁴⁷ Скоробогатов, Э.И., Миронова, В.В. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики // Кадровая служба. 2013. №1. С. 59-61.

В научной литературе и практической деятельности отсутствует универсальная и общепризнанная методика оценки кадрового потенциала предприятия, которая позволяла бы получить конкретный количественный показатель.

Отсутствие единого мнения исследователей является следствием того, что различные исследователи в основу системы оценки закладывают разный смысл кадрового потенциала как объекта оценки. Ведь на различных экономических уровнях он имеет несколько различную сущность. Кроме того, существует большое количество компонентов кадрового потенциала предприятия, которые являются неоднородными, что значительно усложняет его оценку.

Ученые предлагают различные системы показателей и методы оценки кадрового потенциала предприятия с учетом различных факторов. Но, предложенные методики не позволяют комплексно оценить кадровый потенциал предприятия. Использование любой методики зависит от выбранного подхода, целей оценки, вида и полноты исходной информации, специфики составляющих элементов кадрового потенциала предприятия, и других факторов.

Концептуальная модель оценки развития кадрового потенциала предприятия, позволяет:

- учесть количественные и качественные показатели кадрового потенциала;
- учесть возможности предприятия для его развития, что очень важно в условиях современного рынка труда;
- обеспечить сбалансированность стратегий развития предприятия и его кадрового потенциала основными ресурсами и компетенциями.

Концептуальная модель оценки развития кадрового потенциала предприятия включает в себя все элементы:

- а) определение целей оценки;
- б) определение направлений оценки;
- в) возникновение потребности в оценке;
- г) интересы внутренних и внешних пользователей;
- д) выбор совокупности элементов, отражающие развитие кадрового по-

тенциала;

е) оценка характеристик количественного состояния кадрового потенциала;

ж) оценка характеристик качественного состояния кадрового потенциала;

з) оценка характеристик использования кадрового потенциала;

и) оценка характеристик условий реализации кадрового потенциала;

к) сбор необходимой информации;

л) сбор внешней информации:

- об общем внешнем окружении;

- о непосредственном окружении;

м) сбор внутренней информации:

- о состоянии внутренней среды;

н) выбор методики оценки;

о) осуществление расчетов в соответствии с выбранной методикой;

п) обработка полученных результатов, интерпретация, визуализация и

т.д.;

р) использование результатов оценки развития кадрового потенциала⁴⁸.

Таким образом, учитывая то, что реально достигнутый уровень развития кадрового потенциала предприятия создает возможности экономического развития предприятия, использование предложенной концептуальной модели⁴⁹.

Показатель эффективности деятельности, который можно использовать в качестве универсального при оценке кадровой политики предприятия выражает степень эффекта и в самом общем виде выражается формулой:

$$\text{Кэфф} = P/Z \quad (1)$$

⁴⁸ Ефремов, А.В. Планирование расходов на подбор, содержание и развитие персонала // Кадры предприятия. 2012. № 4. С.142.

⁴⁹ Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. М.: ЗАО Бизнес-школа, 2014. С.87-88.

где Р – результаты производства (выручка предприятия);

З – затраты на получение данного результата.

Показатель коэффициента эффективности деятельности компании должен быть больше, чем 1⁵⁰.

Основная формула модели оценки эффективности кадровой политики предприятия будет иметь следующий вид:

$$\Gamma = R_{\text{п}} \times O \times \Phi P \times H \quad (2)$$

где Γ - показатель оценки эффективности кадровой политики предприятия;

$R_{\text{п}}$ – рентабельность продаж;

$$R_{\text{п}} = \text{ЧП} / \text{ВРП} \quad (3)$$

O – оборачиваемость активов;

$$O = \text{ВРП} / A \quad (4)$$

ΦP – финансовый рычаг;

$$\Phi P = \text{ЗК} / \text{СК} \quad (5)$$

H - норма прибыли на обновление;

$$H = \text{ПО} / \text{ЧП} \quad (6)$$

ЧП – чистая прибыль;

ВРП – выручка от реализованной продукции;

A – активы;

ЗК – заемный капитал (краткосрочные и долгосрочные обязательства предприятия);

⁵⁰ Щекин, Г.В. Теория и практика управления персоналом. К.: МАУП, 2013. С.111.

СК – собственный капитал;

ПО – прибыль на обновление (чистая прибыль, направленная на финансирование новой продукции).

Показатель оценки эффективности кадровой политики предприятия (Γ) должен быть выше 0.

Стоит отметить, что, чем выше значение Γ , тем более эффективным является осуществление кадровой политики на предприятии⁵¹.

Таким образом, существует множество подходов определения эффективности кадровой политики.

Отметим, что при использовании комплексного подхода (всех вышеперечисленных подходов) оценка эффективности проводимой кадровой политики будет давать более адекватные и правдивые результаты.

⁵¹ Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации. М: Дело и Сервис, 2014. С.114-115.

Заключение

Нефтегазодобывающая компания ОАО «Сургутнефтегаз» - одно из крупнейших предприятий нефтяной отрасли России. ОАО «Сургутнефтегаз» является достаточно рентабельным предприятием и его прибыль постоянно увеличивается. Отрицательным моментом является рост дебиторской задолженности за рассматриваемый период.

Конкурентное положение на рынке ОАО «Сургутнефтегаз» оценивается как стабильное. Опытный руководящий состав исследуемого предприятия, наличие стабильной позиции на рынке и знание местной специфики дают возможности дальнейшего роста ОАО «Сургутнефтегаз».

Кадровая политика ОАО «Сургутнефтегаз» - система мероприятий по управлению персоналом, принятая руководством и действующая в ОАО «Сургутнефтегаз». В ОАО «Сургутнефтегаз» все функции по кадрам выполняет отдел кадров. Основными направлениями по работе с персоналом в ОАО «Сургутнефтегаз» являются следующие:

- Отбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
- Обучение, переобучение и повышение квалификации персонала.
- Мотивация и стимулирование персонала.

В результате анализа отбора персонала в ОАО «Сургутнефтегаз», мы выявили ряд следующих недостатков:

- В сравнении с аналогичными конкурентными предприятиями затраты на персонал в ОАО «Сургутнефтегаз» достаточно высокие. Следовательно, необходимо оптимизировать затраты на процесс отбора и расстановки персонала.
- ОАО «Сургутнефтегаз» не осуществляет работу с частными агентствами по подбору персонала либо с государственными агентствами занятости.
- Конкурс резюме проводится специалистом по персоналу, который основывается на должностной инструкции и заявке на подбор специалиста.
- Процесс тестирования на профессиональную пригодность осуществля-

ется только с претендентами на высокие должности. Отсутствует диагностика различных качеств и характеристик.

В ОАО «Сургутнефтегаз» происходит постоянное увеличение затрат на процесс обучения, переобучения и квалификации персонала. Затраты на обучение и повышение квалификации в ОАО «Сургутнефтегаз» более оптимальные, чем у конкурента, что является положительной тенденцией. В результате анализа процесса обучения и квалификации персонала в ОАО «Сургутнефтегаз» не было выявлено недостатков.

В ОАО «Сургутнефтегаз» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату. Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.

Анализ трудовых ресурсов ОАО «Сургутнефтегаз» показал, что фирма использует трудовые ресурсы эффективно. Об этом свидетельствует отсутствие текучести, увеличение производительности труда (232678,8 руб./чел. – 2013 год; 249367,4 руб./чел. – 2014 год; 279290,52 руб./чел. – 2015 год), что является позитивной тенденцией.

В качестве направлений совершенствования кадровой политики в ОАО «Сургутнефтегаз» предложили:

1. Для устранения выявленных недостатков отбора персонала ОАО «Сургутнефтегаз», нами были предложены следующие направления совершенствования:

- Расширение источников отбора персонала в исследуемой организации.
- Расширение специфики проводимых тестов.
- Включение в процесс отбора руководителей отделений, на работу в которых претендуют кандидаты.
- Проведение согласования кандидатур на вакантные должности менеджером по персоналу и руководителями отделов.
- Создание «Учебного центра» по работе с кандидатами, успешно про-

шедшими предыдущие этапы отбора.

- Реализация адаптационной программы нового сотрудника.

2. Для устранения выявленных недостатков мотивации и стимулирования персонала ОАО «Сургутнефтегаз», предлагаем внедрение новой методики расчета заработной платы сотрудников компании, основанной на процессе дифференциации зарплаты сотрудников в зависимости от того, насколько эффективно были выполнены либо не выполнены показатели, влияющие на работу компании.

В качестве основ в системе оплаты персоналу их трудовой деятельности на предприятии, считаем, должен выступать ряд элементов зарплат, к которому можно отнести выплату базовых зарплат и премиально-переменных частей в сумме базовых зарплат, которые выполняют стимулирующую роль. Именно им, мы отводим роль в процессе обеспечения эффективной деятельности, направленной на обеспечение стимулирования труда работников компании за счет обеспечения увязок с полученным сотрудником индивидуальным результатом своей трудовой деятельности в компании, в тот момент времени, как сумма базовой части зарплат работников выступает в качестве основы для проведения ее расчета. Сумма базовой зарплаты каждого сотрудника должна обязательно соответствовать сумме установленного оклада и должна включать в свой размер весь ряд установленных на определенный промежуток времени надбавок.

Размер премиально-переменных частей зарплат работников необходимо начислять на сумму должностных окладов сотрудников за реальным образом отработанные в течении отчетных периодов временные промежутки, учитывая доплаты и надбавки к сумме базового оклада.

Данные мероприятия будут способствовать совершенствованию кадровой политики ОАО «Сургутнефтегаз».

Проведя анализ эффективности рекомендаций, пришли к выводу, что они являются эффективными, так как в результате их внедрения произойдет увеличение выручки ОАО «Сургутнефтегаз» на 8490,5 тыс. рублей или 32%. Показатели чистой прибыли ОАО «Сургутнефтегаз» также вырастут на 1649,5

тыс. руб. или на 6,11%.

Рентабельность продаж (на рубль) увеличится на 10 копеек или 50 %.
Производительность труда возрастет на 7% и составит 298840,8 рублей на человека.

Таким образом, о предлагаемые мероприятия являются эффективными и будут нести потенциальную выгоду для ОАО «Сургутнефтегаз» и его персонала.

Цель работы достигнута. Задачи решены.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (ред от 21.07.2014 № 11-ФКЗ). - Консультант-Плюс, 2016.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). - Консультант-Плюс, 2016.
3. Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. от 14.12.2015) «О минимальном размере оплаты труда». - Консультант-Плюс, 2016.
4. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда». - Консультант-Плюс, 2016.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2013. - 243 с.
6. Афоничкин, А.И. Основы менеджмента [Текст] / А.И. Афоничкин. – СПб.: Питер, 2014. - 528 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий. – М.: Эксперспектива, 2014. – 349 с.
8. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2014. – 212 с.
9. Вертакова, Ю.В., Кужель, С.С. Основы инновационного менеджмента [Текст] / Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. - Курск: Курск. гос. техн. ун-т. - 2012. - 287 с.
10. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономист, 2013. - 670 с.
11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2013. - 296 с.
12. Волгин, Н.А., Одегов, Ю.Г. Экономика труда. Социально-трудовые отношения [Текст] / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2013. – 736 с.
13. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Менеджмент [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Кнорус, 2013. – 267 с.
14. Воробьев, Ю.Ф. Менеджмент организации [Текст] / Ю.Ф. Воробьев.

- М.: Кнорус, 2014. - 418 с.

15. Галаева, Е.Е. Направления и механизмы профессионально-квалификационного роста работников на предприятии [Текст] / Е.Е. Галаева // Общество и экономика. – 2013. -№ 7-8. – С.146-161.

16. Галенко, В.П. Управление персоналом [Текст] / В.П. Галенко. - СПб.: СПбУЭФ, 2014. – 312 с.

17. Дударь, А.П. Методологические аспекты управления человеческими ресурсами в общественном производстве [Текст] / А.П. Дударь// Культура народов Причерноморья. Симферополь, 2009. - № 26. – С. 123-127.

18. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород, 2014. – 198 с.

19. Егоршин, А., Груздева, В. Управление персоналом предприятий во время кризиса и в посткризисный период [Текст] / А. Егоршин, В. Груздева // Человек и труд. - 2012. - № 11. - С. 48-50.

20. Егоров, А.Ю. Менеджмент организации [Текст] / А.Ю. Егоров. - М.: Кнорус, 2015. – 340 с.

21. Ефремов, А.В. Планирование расходов на подбор, содержание и развитие персонала [Текст] / А.В. Ефремов // Кадры предприятия. – 2012. -№ 4. – С.140-143.

22. Ильяшенко, В.В. Менеджмент [Текст] / В.В. Ильяшенко. - М.: Академия, 2014. – 315 с.

23. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст] / Н.И. Кабушкин. – М.: Академия, 2014. – 208 с.

24. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] /Л.В. Карташова. - М: ИНФРА-М, 2014. – 308 с.

25. Качалов, Р.М. Менеджмент [Текст] / Р.М. Качалов. - М.: КНОРУС, 2014. - 292 с.

26. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: АСТ, 2014. - 234 с.

27. Климов, С.М. Интеллектуальные ресурсы организации [Текст] /

С.М. Климов. – СПб.: Лань, 2014. – 300 с.

28. Кравченко, А.И., Тюрина, И.О. Социология управления: фундаментальный курс [Текст] / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. - М.: Академический проект, 2014. – 205 с.

29. Крылов, А.А., Прушинский, В.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / А.А. Крылов, В.В. Прушинский. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 400 с.

30. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Кэмпбел. - М.: Прогресс, 2014. - 334 с.

31. Лафта, Д.К. Эффективность менеджмента организации [Текст] / Д.К. Лафта. - М.: Русская деловая литература, 2014. - 320 с.

32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: АСТ, 2013. – 224 с.

33. Манаев, В., Томашевич, И. О кадровой политике на малых промышленных предприятиях [Текст] / В. Манаев, И. Томашевич // Человек и труд. - 2011. - № 9. - С. 62.

34. Меликьян, Г.Г., Колосова, Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст] / Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова. – М.: Академия, 2014. – 205 с.

35. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. – 245 с.

36. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. - М.: Академия, 2014. - 409 с.

37. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст] / Г.И. Михайлина. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 300 с.

38. Одегов, Ю.Г., Журавлев, П.В. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Аспект-Пресс, 2013. – 392 с.

39. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотерман. - М.: Прогресс, 2014. - 256 с.

40. Пул, М., Уорнен, М. Управление человеческими ресурсами [Текст] /

М. Пул, М. Уорнен. - СПб.: Питер, 2014. – 1200 с.

41. Самыгин, С.И., Столяренко, Л.Д. Менеджмент персонала [Текст] /С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2014. – 197 с.

42. Скопылотов, И.А. Управление персоналом [Текст] / И.А. Скопылотов. – СПб: Лань, 2014. – 351 с.

43. Сотникова, С.И. Управление персоналом организации [Текст] /С.И. Сотникова. – Новосибирск: НГУЭУ, 2014. – 467 с.

44. Скоробогатов, Э.И., Миронова, В.В. Управление персоналом в организациях республики: анализ практики [Текст] / Э.И. Скоробогатов, В.В. Миронова // Кадровая служба. – 2013. -№1. – С. 59-63.

45. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО Бизнес-школа, 2014. – 212 с.

46. Управление персоналом: Энциклопедический словарь [Текст]. - М.: Академия, 2014. – 290 с.

47. Чернышев, В.Н., Двинин, А.П. Человек и персонал в управлении [Текст] /А.Н. Чернышев, А.П. Двинин. - СПб.: Лань, 2014. – 287 с.

48. Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации [Текст] / О.Н. Шинкаренко. - М: Дело и Сервис, 2014. – 225 с.

49. Щёкин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика [Текст] / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2014. - 576 с.

50. Щекин, Г.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Г.В. Щекин. – 4-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.

51. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Текст] / В.В. Щербина. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2014. – 520 с.

52. Bertchel, J. Personal management [Text] / J. Bertchel. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 2014. – 211 с.

53. Дырин, С.П. Управление персоналом: от кадрового подхода к подходу многоаспектному [Текст] / С.П. Дырин. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rhr.ru