

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 38.03.02. Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|---|
| Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии предприятия |

УДК 005.95:658

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------------|---------|------|
| ЗАЗБ | Гриценко Александра Николаевна | | |

Руководитель

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

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент | Черепанова Наталья Владимировна | | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|------------------|----------------------------|---------------------------|---------|------|
| Ст.преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|---------------------------|---------|------|
| Менеджмента | Чистякова Наталья Олеговна | к.э.н., доцент | | |

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

| Код результата | Результат обучения (выпускник должен быть готов) |
|--|--|
| <i>Профессиональные компетенции</i> | |
| Р₁ | 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 |
| Р₂ | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности |
| Р₃ | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности |
| Р₄ | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности |
| Р₅ | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций |
| Р₆ | 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 |
| Р₇ | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия |
| Р₈ | 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> | |
| Р₉ | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности. |
| Р₁₀ | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности. |
| Р₁₁ | 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 социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02. Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Н.О.Чистякова
« ____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|---------------------|
| Бакалаврской работы |
|---------------------|

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|--------------------------------|
| ЗАЗБ | Гриценко Александре Николаевне |

Тема работы:

| |
|---|
| Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии предприятия |
|---|

| | |
|--|--|
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | |
|--|--|

Срок сдачи студентом выполненной работы:

| |
|----------------------------|
| ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ |
|----------------------------|

| | |
|--|---|
| Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i> | <ol style="list-style-type: none">1. Отчеты по производственной и преддипломной практике.2. Учебная и научная литература.3. Статьи в периодических печатных изданиях.4. Аналитические обзоры из сети Интернет.5. Данные, предоставленные УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».6. Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск». |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов | <ol style="list-style-type: none">1. Теоретические основы кадровой политики на предприятии. |

| | |
|--|---|
| <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i> | <ol style="list-style-type: none"> 2. Анализ практики мотивации труда на примере УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии в УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 4. Социальная ответственность предприятия |
| Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i> | <p>Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» Рисунок 2.2 - Динамика списочной численности персонала Рисунок 2.3 - Структура списочной численности персонала Рисунок 2.4 - Возрастная структура персонала предприятия Рисунок 2.5 - Структура персонала по уровню образования Рисунок 2.6 - Показатели движения персонала предприятия Рисунок 2.7 - Структура наград Рисунок 2.8 – Этапы подбора, отбора и согласования кандидатов</p> |
| Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i> | |
| Раздел | Консультант |
| Социальная ответственность | Черепанова Наталья Владимировна |

| | |
|---|--|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику | |
|---|--|

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------------|---------|------|
| ЗАБ | Гриценко Александра Николаевна | | |

Оглавление

| | |
|--|----|
| Реферат | 6 |
| Введение..... | 8 |
| 1 Теоретические аспекты кадровой политики организации..... | 10 |
| 1.1 Основные подходы к определению кадровой политики..... | 10 |
| 1.2 Сущность формирования кадровой политики | 14 |
| 1.3 Этапы построения кадровой политики | 16 |
| 2 Организационно-экономическая характеристика УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»..... | 21 |
| 2.1 Краткая характеристика предприятия..... | 21 |
| 2.2 Производство | 25 |
| 2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала | 29 |
| 2.4 Кадровая политика | 35 |
| 2.5 Анализ внутренней и внешней среды организации УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»..... | 45 |
| 3 Совершенствование кадровой стратегии..... | 50 |
| 3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий..... | 50 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий | 56 |
| 4 Социальная ответственность | 63 |
| Заключение | 74 |
| Список публикаций студента..... | 76 |
| Список используемых источников..... | 77 |
| Приложение А_Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск» | 79 |
| Приложение Б_Этапы подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности | 85 |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 105 страниц, 13 рисунков, 18 таблиц, 21 использованный источник, 2 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, мероприятия по совершенствованию кадровой политики, УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск», социальная ответственность.

Объектом исследования является крупнейшее российское предприятие ООО «Газпром трансгаз Томск»

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности, системы управления персоналом, кадровая политика в УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» и мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

В результате исследования: предложены мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики организации.

Степень внедрения: предложенные мероприятия предоставлены в отдел кадрового обеспечения и социального развития УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

Область применения: кадровая политика УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые мероприятия приведут к улучшению кадровой политики организации.

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Кадры - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны.

Кадровая политика - совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом.

Стратегия предприятия - стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Корпоративная социальная ответственность - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

ООО – общество с ограниченной ответственностью

УАВР – управление аварийно-восстановительными работами

КО и СР – кадрового обеспечения и социального развития

Введение

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Кадровая политика компании создает базис для формирования системы работы с персоналом при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Хорошей кадровой политикой можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

Кадровая политика - это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Хорошая кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их.

Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что очень важным моментом в управлении трудовыми ресурсами является наличие мотивационной структуры предприятия, которая достаточно существенно влияет на всю деятельность предприятия.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики на примере действующей компании.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- 1) рассмотрение теоретических основ кадровой политики;
- 2) проведение анализа действующей кадровой политики в УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- 3) внесение руководству рассматриваемой компании предложений по совершенствованию действующей кадровой политики.

Объект исследования в работе – кадровая политика коммерческой компании.

Предмет исследования в работе – совершенствование действующей системы кадровой политики УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

Работа представлена четырьмя разделами. В первом разделе работы рассматриваются следующие вопросы: общее представление о системе управления персоналом предприятия и ее основных элементах; значение набора и адаптации персонала в системе управления персоналом.

Во втором разделе работы рассмотрена деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск», а также проведен анализ состава, структуры и движения персонала. В заключительном параграфе второго раздела проведен анализ внешних и внутренних факторов влияющих на филиал.

По данным, полученным во втором разделе работы, в третьем разделе предложены мероприятия по совершенствованию действующей системы кадровой политики, а также рассчитан экономический эффект от предлагаемых мероприятий. В четвертом разделе работы рассмотрена концепция социальной ответственности УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

Методы исследования в работе: наблюдение, анализ, обобщение.

Применяемые в работе информационные источники: нормативные акты, учебная литература сферы управления персоналом и менеджмента.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Основные подходы к определению кадровой политики

Под политикой компании, обычно, понимается концепция правил, в соответствии с которой работают люди, входящие в предприятие. Важная составная часть стратегически направленной политики компании - её *кадровая политика*, которая устанавливает философию и принципы, действующие в отношении человеческих ресурсов. Цель кадровой политики - предоставление рационального баланса процессов обновления и сбережения численного и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой компании, условиями действующего законодательства и состоянием рынка труда [1].

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое значение.

В широком смысле - это система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (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 предприятия).

В узком значении - это набор определенных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и компании: в этом смысле, например слова "кадровая политика нашей организации состоит в том, чтобы принимать на работу людей только с высшим образованием", могут применяться в качестве аргумента при решении определенных кадровых вопросах [2].

Успешная кадровая политика, в первую очередь, базируется на регулярном учёте и анализе воздействия окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходит увеличение и усиление функций управления персоналом всех категорий. Главную роль приобретают стратегические вопросы руководства человеческими ресурсами, преобразование его в целостную

систему. В процессах управления кадрами возникает потребность организации мышления и действий всех сотрудников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Кадровая стратегия за последние годы перетерпела значительные перемены. Недостаток высококвалифицированной рабочей силы, способной работать в постоянно новых условиях, обусловил отказ от осмысления работы с персоналом, как только администрированной деятельности. Появилась потребность более обширного учёта мотивационных процессов.

Огромную роль в осуществлении кадровой стратегии имеют рыночные требования, общие положения трудового законодательства. Они содержат конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Не предусмотрены произвольные действия работодателя по отношению к сотруднику, так же и в части увольнения. Приём на работу кадров представляет собой компетенцию фирм и организаций [3].

Анализ существующей в определенных организационных обстоятельствах кадровой стратегии, необходимо подчеркнуть два основания для их группировки.

Первое основание связано с уровнем осознанности тех законов и норм, которые лежат в основании кадровых мероприятий. Согласно этому основанию можно отметить несколько типов кадровой политики: *пассивная, реактивная, превентивная и активная.*

Проанализируем детальнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики.

Пассивная кадровая политика. Само понимание о пассивной политике кажется нелогичным. Но можно столкнуться с проблемой, в которой работодатель не имеет конкретной программы мероприятий в отношении сотрудников, а кадровая работа сводится к ликвидации неблагоприятных результатов. Для данной компании характерен недостаток прогноза в области кадровых нужд, средств оценки труда и персонала, диагностики

кадровой ситуации в общем. Руководство в подобных ситуациях работает в режиме экстренного реагирования на образующиеся конфликтные ситуации, которые старается ликвидировать всевозможными средствами, нередко без попыток осознать причины и вероятные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле данной стратегии руководство компании реализовывает контроль за признаками негативного состояния в работе с кадрами, причинами и ситуацией формирования кризиса: появление разногласий в работе, недостаток высококвалифицированной рабочей силы для разрешения существующих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство организации принимает меры по ликвидации кризиса, сосредоточено на понимании причин, которые привели к появлению кадровых трудностей. Кадровые службы таких компаний, обычно, имеют средства диагностики существующей ситуации и своевременной экстренной помощи. Хотя в программах развития компании кадровые проблемы акцентируются и изучаются намеренно, ключевые проблемы появляются при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном значении данного слова политика появляется непосредственно тогда, когда руководство компании имеет аргументированные прогнозы развития ситуации. Но компания, характеризующаяся наличием превентивной кадровой стратегии, не обладает средствами для влияния на неё. Кадровая служба аналогичных организаций обладает не только средствами диагностики сотрудников, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах формирования компании содержится краткосрочный и среднесрочный прогнозы необходимости в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по формированию кадров. Главный вопрос подобных компаний - создание целевых программ.

Активная кадровая политика. В случае если руководство обладает не только прогнозом, но и средствами воздействия на ситуацию, а кадровый

отдел может создать антикризисные кадровые программы, осуществлять непрерывный мониторинг проблем и вносить поправки в исполнение программ в соответствии с внешней и внутренней ситуацией, в таком случае можно говорить о истинной активной политике.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть уровень открытости компании по отношению к внешней среде при создании кадрового отдела, её базисная направленность на внутренние или внешние источники комплектования. По данному основанию обычно акцентируют два типа кадровой политики - *открытую* и *закрытую*.

Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что предприятие прозрачно для потенциальных работников на каждом структурном уровне. Новый работник способен начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Данный тип кадровой стратегии присущ для современных телекоммуникационных организаций или автомобильных концернов, которые склонны «покупать» людей любые должностные уровни вне зависимости от того, работали ли они ранее в аналогичных компаниях.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на введение в личный состав новых сотрудников только с низких должностных уровней, а замещение вакансий высших должностных позиций совершается только лишь из числа работников компаний. Подобная стратегия присуща для организаций, направленных на формирование конкретной корпоративной культуры, создание особого духа причастности, а также, работающих в обстоятельствах дефицита кадровых ресурсов [4].

Таким образом, единые условия к кадровой политике в современных обстоятельствах сводятся к следующему:

1. Кадровая стратегия должна быть тесно связана со стратегией развития компании. В данном отношении она выступает в роли кадрового обеспечения реализации этой стратегии.

2. Кадровая стратегия должна быть довольно гибкой. Это обозначает, что она должна быть, с одной стороны, устойчивой, так как непосредственно с устойчивостью связаны конкретные ожидания сотрудника, с другой - динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с переменами тактики организации, производственной и экономической ситуации. Устойчивыми должны быть те стороны, которые нацелены на учет интересов кадров и имеют отношение к организационной культуре организации. Заключительная содержит ценности и убеждения, разделяемые сотрудниками и предопределяющие нормы их поведения, вид жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку развитие высококвалифицированной рабочей силы сопряжено с установленными издержками для компании, кадровая стратегия должна быть экономически аргументированной, т. е. отталкиваться из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна гарантировать индивидуальный подход к своим сотрудникам [5].

Таким образом, кадровая стратегия в новых обстоятельствах нацелена на создание такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на приобретение не только экономического, но и социального результата при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных заключений.

1.2 Сущность формирования кадровой политики

При создании кадровой стратегии, для многостороннего определения направлений деятельности в компании, следует принимать во внимание главные принципы конкретных направлений кадровой стратегии, а именно:

1) управление персоналом компании:

– принцип равной потребности достижения личных и организационных целей – устанавливает потребность искать честные

компромиссы среди администрации и сотрудниками, а не отдавать преимущество интересам компании;

2) подбор и расстановка персонала:

– принцип соответствия – устанавливает потребность соответствия объема задач, полномочий и ответственности возможностям человека;

– принцип профессиональной компетенции – устанавливает потребность наличия соответственного уровня знаний условиям должности;

– принцип практических достижений – устанавливает существование конкретного уровня опыта;

– принцип индивидуальности – устанавливает существование индивидуальных черт работника, качеств характера для выполнения определенной деятельности;

3) развитие и организация резерва с целью выдвижения на руководящие должности:

– принцип конкурсности – устанавливает потребность отбирать кандидатов на конкурсной базе;

– принцип ротации – устанавливает потребность комплексной смены должности по вертикали и горизонтали;

– принцип индивидуальной подготовки – устанавливает потребность подготовки резерва на определенную должность по персональному проекту;

4) анализ и аттестация кадров:

– принцип отбора характеристик оценки – устанавливает потребность формирования концепции показателей, содержащий в себе цели оценок, критерии и частоту оценок;

– принцип оценки выполнения заданий – устанавливает потребность оценки результатов работы по подобранным аспектам;

5) формирование персонала:

- принцип повышения квалификации – устанавливает потребность периодического обучения сотрудников в соответствии с персональной стратегией развития работника;

- принцип самовыражения – устанавливает потребность наличия самостоятельности, воздействия на формирование способов выполнения.

- принцип саморазвития – устанавливает потребность развития при наличии возможности к данному;

б) мотивация и поощрение персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – устанавливает потребность наличия результативной оплаты труда работников;

- принцип пропорционального сочетания стимулов и наказаний – устанавливает потребность определенного описания условий, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации – устанавливает потребность определения побудительных условий, оказывающих влияние на персональное желание исполнения установленных задач [6,7].

1.3 Этапы построения кадровой политики

В обстоятельствах рыночной экономики один из главных условий эффективности и конкурентоспособности компании - *предоставление высокого качества кадрового потенциала*. Сущностью же кадровой стратегии является работа с кадрами, надлежащая концепция формирования компании [8].

Следует иметь в виду, что деятельность с кадрами не начинается с вакансии и не завершается приемом на работу. Процесс деятельности с кадрами должен быть выстроен так, чтобы коротким путем приходиться к желанному итогу в отношении каждой задачи или проблемы в кадровой

области. Таким образом, в процессе создания кадровой стратегии, в лучшем случае, должно осуществляться согласование следующих аспектов:

– разработка единых основ кадровой стратегии, установление приоритетов целей;

- организационно-штатная политика – составление плана необходимости в кадровых ресурсах, создание структуры и штата, назначения, формирование резерва, перемещения;

- информационная стратегия - формирование и поддержка системы передвижения кадровой информации;

- финансовая политика - формирование принципов распределения средств, гарантия результативной системы стимулирования труда;

- стратегия развития персонала - предоставление проекта развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование персонального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов работы - исследование соответствия кадровой стратегии и политики компании, обнаружение проблем в кадровой работе, анализ кадрового потенциала [9,10].

Проанализируем ход развития кадровой политики на предприятии. Таким образом, у доли уже давно функционирующих организаций (на российском рынке это характерно организациям, непосредственно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительством) существует фактически закрепленное понимание о кадровой стратегии компании, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их реализации. У другой доли компаний понимание о том, как вести деятельность с кадрами, существует в степени понимания, но не зафиксировано документально, или пребывает в стадии развития. В случае если мы формируем организацию и заинтересованы в том, чтобы кадровая стратегия велась сознательно, в таком случае следует реализовать несколько этапов по проектированию кадровой стратегии [11].

Этап 1. **Нормирование.** Цель - согласование основ и целей деятельности с кадрами, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапами ее развития. Следует осуществить исследование корпоративной культуры, стратегии и периода формирования компании, предсказать вероятные перемены, детализировать образ ожидаемого работника, пути его развития и основы работы с кадрами. К примеру, рационально изложить условия к работнику компании, принципы его существования в компании, возможности роста, условия к развитию конкретных способностей и т.д.

Этап 2. **Программирование.** Цель - создание программ, путей достижения целей кадровой деятельности, конкретизированных с учетом обстоятельств современных и вероятных перемен ситуаций. Следует создать концепцию операций и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в бумагах, формах, и непременно с учетом как современного состояния, так и возможных перемен. Значительный параметр, оказывающий воздействие на исследование подобных программ, - понимание о приемлемых инструментах и методах влияния, их согласование с ценностями компании. К примеру, в условиях закрытой кадровой стратегии противоречно создавать и применять программы интенсивного набора кадров через кадровые агентства, средства массовой информации. В данном случае при наборе необходимо концентрировать внимание на знакомых собственных работников, учащихся корпоративных учебных учреждений. Для корпоративной культуры с компонентами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, бессмысленно при наборе применять строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, наибольшее внимание необходимо отдавать процедурам собеседований, массовым мероприятиям, прогнозированию настоящих производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. **Мониторинг персонала.** Цель – создание операций диагностики и моделирования кадровой ситуации. Следует отметить

индикаторы состояния кадрового потенциала, создать план регулярной диагностики и систему формирования определенных мер по развитию и применению знаний, умений и навыков кадров. Целесообразны оценка производительности кадровых программ и создание технологии их оценки [12].

Для компаний, проводящих непрерывный мониторинг персонала, большое число конкретных программ кадровой работы вводятся в общую систему внутренне сопряженных задач, методов диагностики и влияния, методов принятия и реализации решений. В рамках такой мега-программы в компании могут быть выполнены не только кадровые задачи, но и проработаны методы диагностики управленческой ситуации, практически реализованы методы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае можно говорить о наличии кадровой политики как инструменте управления предприятием [13].

В создании кадровой стратегии можно выделить 4 ключевые фазы:

- хаотическое реагирование на непрерывные перемены во внешней среде;
- стратегическое составление плана в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних обстоятельствах работы компании и создание предварительно стратегий ответных действий;
- руководство стратегическими возможностями - обнаружение внутреннего потенциала компании для адаптации в стремительно меняющейся среде;
- управление стратегическими вопросами в настоящем масштабе времени - создание и осуществление регулярно корректирующийся программы [14].

В зависимости от фазы формирования, а также степени планирования можно отметить кадровые программы различного вида, направленные на решение оперативных, тактических или стратегических проблем. Программы содержат разные кадровые мероприятия, конкретные тенденции

деятельности и планы, нацеленные на повышение качества кадров, развитие его способности решать проблемы, диктуемые этапом развития компании [15].

Присутствуют такие стадии формирования компании, на которых предпочтительно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);
- динамического роста (стадия интенсивного роста);
- прибыльности (стадия стабилизации);
- ликвидационная (стадия кризиса) [16].

В зависимости от вида кадровой стратегии мероприятия будут обладать разным характером. В кадровых стратегиях открытого типа акцент устанавливается на вовлечение специалистов со стороны, работу с внешней средой, а в кадровых стратегиях закрытого типа - на интенсивную работу внутри компании, к примеру, реализацию программ адаптации работников; культивирование «философии фирмы»; создание нетрадиционных методов найма.

Бесспорно, сущность кадровых программ, представленных выше, обуславливается представлением о линии развития компании в общем, и тем целевым выбором, который как правило делают владельцы или высшее руководство [17].

Рассмотрев теоретические аспекты кадровой стратегии, перейдем к практическому рассмотрению кадровой политики организации, на примере УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

2 Организационно-экономическая характеристика УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»

2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «Газпром трансгаз Томск» — 100-процентное дочернее предприятие ПАО «Газпром», работает в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. В зонах производственной деятельности Общества эксплуатируется более 9 тыс. км магистральных нефте- и газопроводов (МГ). Ежегодный объем транспортируемого предприятием газа — более 19 млрд куб. м.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 16 линейных производственных управлений (ЛПУ).

В сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» входит эксплуатация более 9000 километров магистральных газопроводов (МГ), 9 компрессорных (КС) и одной насосно-компрессорной станции (НКС), 127 газораспределительных станций (ГРС), 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС).

Компания эксплуатирует системы магистральных газопроводов:

- «Нижевартовский газоперерабатывающий завод (ГПЗ) — Парабель — Кузбасс»
- «Северные районы Тюменской области (СРТО) — Омск»
- «Омск — Новосибирск»
- «Барнаул — Бийск — Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху»
- «Сахалин — Хабаровск — Владивосток»
- «Береговой технологический комплекс (БТК) „Кириновое“ — Головная компрессорная станция (ГКС) „Сахалин“
- „Сахалин-2“ (нефтегазопровод)
- „Установка комплексной подготовки газа-2 (УКПГ) Нижне-Квакчикского газоконденсатного месторождения (ГКМ) — Автоматизированная газораспределительная станция (АГРС) г. Петропавловска-Камчатского“

– „Братское газоконденсатное месторождение (ГКМ) — 45-й мкр. г. Братска“

Основным продуктом ООО «Газпром трансгаз Томск» является товарный газ, транспортируемый потребителям.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» внедрена и функционирует Интегрированная система менеджмента, включающая в себя:

– Систему менеджмента качества, соответствующую требованиям корпоративного стандарта СТО Газпром 9001–2012, международного стандарта ISO 9001:2008 и межгосударственного стандарта ГОСТ ИСО 9001–2011;

– Систему экологического менеджмента, соответствующую требованиям международного стандарта ISO 14001:2004 и национального стандарта ГОСТ Р ИСО 14001–2007;

– Систему менеджмента охраны труда и промышленной безопасности на основе требований международного стандарта OHSAS 18001:2007 и национального стандарта ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS 18001:2007.

Также ООО «Газпром трансгаз Томск» в полной мере выполняет требования внедрённых и функционирующих на уровне ПАО «Газпром» Системы экологического менеджмента (ISO 14001:2004) и Единой системы управления охраной труда и промышленной безопасностью (OHSAS 18001:2007) [18].

Структура компании:

- Администрация
- Александровское ЛПУМГ
- Томское ЛПУМГ
- Юргинское ЛПУМГ
- Кемеровское ЛПУМГ
- Новокузнецкое ЛПУМГ

- Новосибирское ЛПУМГ
- Барабинское ЛПУМГ
- Омское ЛПУМГ
- Алтайское ЛПУМГ
- Иркутское ЛПУМГ
- Ленское ЛПУМГ
- Хабаровское ЛПУМГ
- Амурское ЛПУМГ
- Приморское ЛПУМГ
- Сахалинское ЛПУМТ
- Камчатское ЛПУМГ
- Управление аварийно-восстановительных работ
- Управление технологического транспорта и специальной техники
- Управление материально-технического снабжения

и комплектации

- Инженерно-технический центр
- Томскавтогаз
- Корпоративный институт



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск»

2.2 Производство

Долговечность и безаварийность работы трубопроводов напрямую зависит от эффективности их противокоррозионной защиты. Для сведения к минимуму риска коррозионных повреждений трубопроводов защищают антикоррозионными покрытиями и дополнительно средствами электрохимзащиты. При этом изоляционные покрытия обеспечивают первичную защиту трубопроводов от коррозии, выполняя функцию «диффузионного барьера», через который затрудняется доступ к металлу коррозионных агентов (воды, кислорода, воздуха) [19].

Спецификой работы предприятия являются плановые проверки трубопроводов, их капитальный ремонт и устранение аварий, связанных с трубопроводами. За филиалом закреплены 4 участка, один из которых находится в г. Хабаровске.

В реестр исполнительной документации плановой проверки входят такие пункты как:

1. Подготовка к проведению комплекса планово-профилактических работ на участках;
2. Земельные работы;
3. Огневые работы;
4. Заключение по контролю качества сварных соединений радиографическим и ультразвуковым методами;
5. Заключение по контролю качества сварных соединений визуальным и измерительным путем;
6. Изоляционно-укладочные работы и ремонт изоляции;
7. Акт входного контроля сварочных материалов;
8. Свидетельства соответствия продукции предназначенной для ремонта;
9. Удостоверения сотрудников и протоколы допусков до объектов;
10. Ответственные лица за исполнение работ.

Земельные работы включают в себя:

1. Снятие плодородного слоя грунта;
2. Снятие минерального грунта над трубопроводом;
3. Вскрытие ремонтируемого участка трубопровода;
4. Засыпку отремонтированного трубопровода, включая уплотнение грунта под ним;
5. Восстановление плодородного слоя грунта.

Огневые работы: технологические операции, связанные с применением открытого огня, искрообразованием и нагреванием до температуры, способной вызвать воспламенение газа, горючих жидкостей, материалов и конструкций (электросварка, газосварка, паяльные работы, механическая обработка металла с образованием искр и т.д.).

Перед началом работ по текущему или капитальному ремонту трубопроводов бригада должна быть ознакомлена с возможными осложнениями и авариями в процессе работ, планом локализации и ликвидации аварий и планом работ. С работниками должен быть проведен инструктаж по выполнению работ.

Расстановка агрегатов, оборудования, приспособлений, устройство и оснащение площадок в зоне работ осуществляются в соответствии со схемой и технологическими регламентами, утвержденными техническим руководителем организации, с учетом схем расположения подземных и наземных коммуникаций.

Перед проведением ремонтных работ трубопроводов должен быть освобожден от нефти, конденсата и газа, продут паром. Температура трубопровода должна быть не выше 30 °С.

Участок трубопровода, подлежащий ремонту, должен быть отключен задвижками и заглушками от других трубопроводов, аппаратов и оборудования. Перед установкой заглушек должна быть составлена схема их установки, утвержденная лицом, ответственным за подготовку аппаратуры, оборудования и трубопроводов к осмотру, очистке и ремонту. В этой же

схеме необходимо указать запорную арматуру, подлежащую опломбированию.

Работники, выполняющие эти работы, должны применять соответствующую спецодежду, рукавицы и защитные очки.

Дефекты, обнаруженные в изоляционном покрытии визуально, в том числе, дефектоскопом, должны быть отремонтированы. Это относится как к видимым (трещины, вмятины), так и скрытым (проколы, пузыри) дефектам. Изоляционное покрытие в месте ремонта должно быть очищено от всех посторонних примесей: земли, пыли, снега, льда, рваных с частей полимерной обертки.

Выбор материала для изоляционного покрытия определяется комплексом предъявляемых к нему требований. Изоляционное покрытие не должно разрушаться в процессе укладки, засыпки и должно надежно защищать трубопровод в процессе эксплуатации. Рассмотрим два наиболее часто встречающихся способа ремонта трубопровода.

Первый: на ремонтируемое место следует наложить заплату из полимерной обертки. Первая заплата должна перекрывать дефектное место не менее чем на 15 см по всему его периметру. Для «приклеивания» заплаты следует использовать или горячий воздух для прогрева заплаты для ее полного прилипания к дефектному месту или разогретую до 130-140 °С битумно-полимерную мастику.

Второй способ ремонта заключается в устранении дефектного места при помощи сварки наплавкой. Определяется вид дефектного участка овальной или круглой формы. Далее делается поперечный срез трубы по линии. Заливаются заполняющие слои, далее облицовочный и контурные швы. Следующим шагом является зачистка облицовочного слоя наплавки механическим способом.

Сварка (наплавка) дефектного участка должна выполняться без перерывов одним сварщиком с пооперационным внешним контролем выполнения каждого слоя шва.

В процессе производства изоляционных работ необходимо осуществлять непрерывный контроль за подготовкой изоляционных материалов, за нанесением изоляционного покрытия, в том числе за подогревом и качеством очистки поверхности трубопровода.

При нанесении на трубопровод изоляционного покрытия проверяют сплошность, толщину, число слоев, натяжение и ширину нахлеста витков материалов.

После окончания ремонтных работ все временные заглушки должны быть сняты. Так же трубопровод должен быть продут инертным газом, воздухом или промыт.

На каждой стадии ремонта все действия записываются в паспорте или журнале.

В филиале УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» производятся частые проверки по исполнению плановых проверок трубопроводов, капитального ремонта и устранения аварий, связанных с трубопроводами.

Внутренняя проверка - раз в 10 дней, проверка отдельными директорами - раз в месяц, проверка комиссией (всеми директорами) - раз в 3 месяца.

Каждым руководителем группы ведется «журнал регистрации результатов осмотров производственного объекта». Директора обязаны отмечать в журнале выявленные нарушения, их количество, вид и срок отведенный на ремонт, так же ответственных за исполнение.

В течении 2016 года не было выявлено несчастных случаев на производстве, профессиональных заболеваний, пожаров, аварий и инцидентов на опасных производственных объектах. Однако были выявлены некоторые нарушения:

- Не соблюдался график уборки в помещениях;
- На производственных мощностях не указаны на бирках даты следующего планового осмотра;

- В жилых вагонах не оборудованы верхние спальные места для предотвращения падения;
- В журналах инструктажа неверно указывается наименование проведенного инструктажа;
- Территория не очищена от снега;
- На территории хранятся пустые тары.

В данных нарушениях нет угрозы деятельности предприятия и угрозы жизни сотрудников, данные нарушения относятся к организационным моментам и технике безопасности, тем самым показывая, насколько Обществу важны сотрудники.

2.3 Анализ состава, структуры и движения персонала

Обеспеченность предприятия персоналом, его эффективное использование являются ключевыми факторами результативной работы предприятия [20].

В процессе анализа использования трудовых ресурсов изучается движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Анализ персонала предприятия начнем с рассмотрения его динамики и численности.

Таблица 2.1 – Динамика списочной численности персонала

| | Год | | |
|-----------------------|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Кол-во человек | 315 | 323 | 330 |

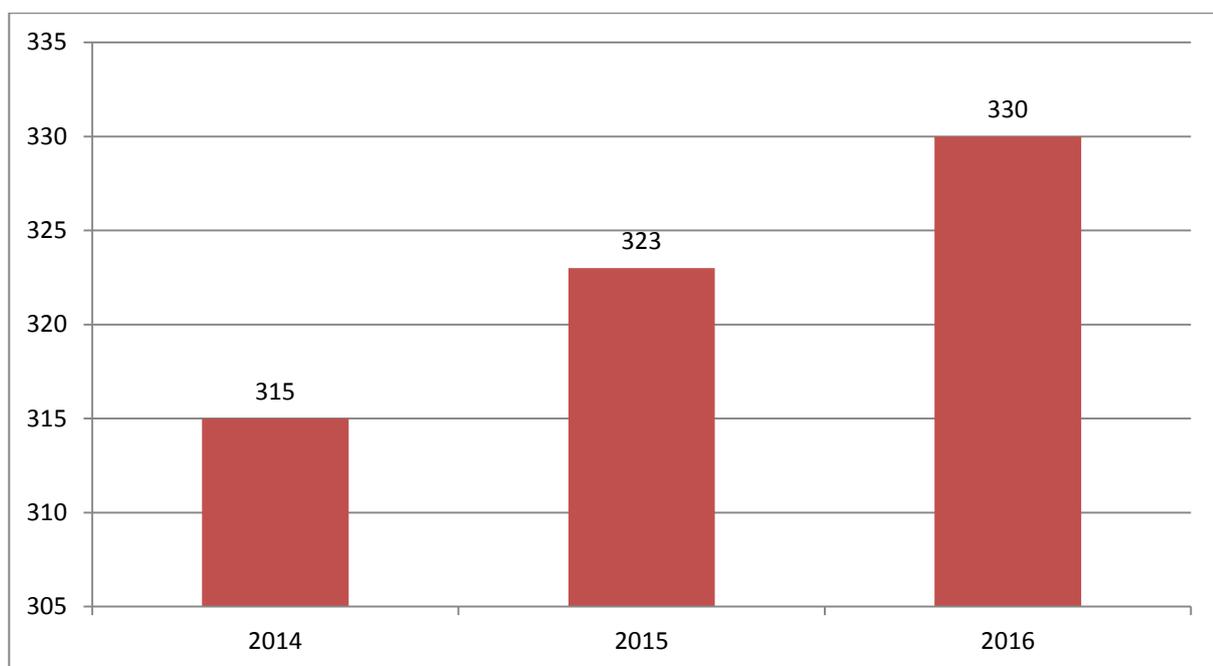


Рисунок 2.2 – Динамика списочной численности персонала

По результатам расчетов видно, что численность персонала филиала постоянно увеличивается с 2014 года по 2015 на 2,5%, а с 2015 года по 2016 на 2,1%.

Причинами возрастания численности персонала являются: рост заказов на строительство газопроводов, следовательно, их проверок и капитальных ремонтов, так же появление новых филиалов в зонах нахождения Общества.

Таблица 2.2 – Структура списочной численности персонала

| Структура | Год | | |
|--------------|------------|------------|------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| Руководители | 33 | 36 | 38 |
| Специалисты | 49 | 50 | 52 |
| Рабочие | 233 | 237 | 240 |
| Всего | 315 | 323 | 330 |

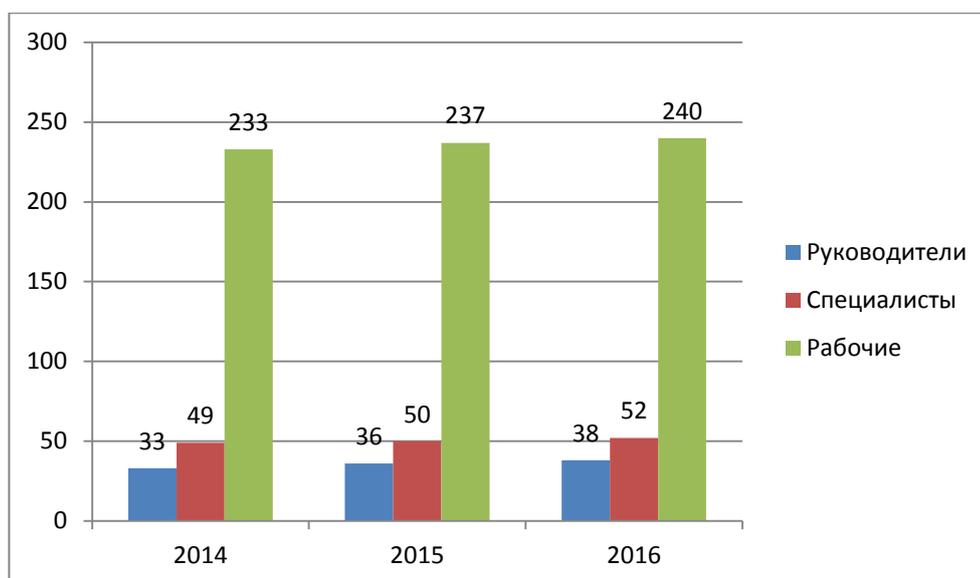


Рисунок 2.3 – Структура списочной численности персонала

Как видно из диаграммы, рост происходит по каждому виду работников. Количество руководителей с 2014 года по 2016 возросло на 13,2%, специалистов на 5,8%, рабочих на 2,9%. Причиной роста так же является появление новых объектов строительства.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2016 год.

Таблица 2.3 – Возрастная структура персонала предприятия

| Структура | Возраст | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | до 30 лет | 30-40 лет | 40-50 лет | >50 лет |
| Руководители | 6 | 14 | 11 | 7 |
| Специалисты | 13 | 25 | 8 | 6 |
| Рабочие | 36 | 76 | 64 | 64 |

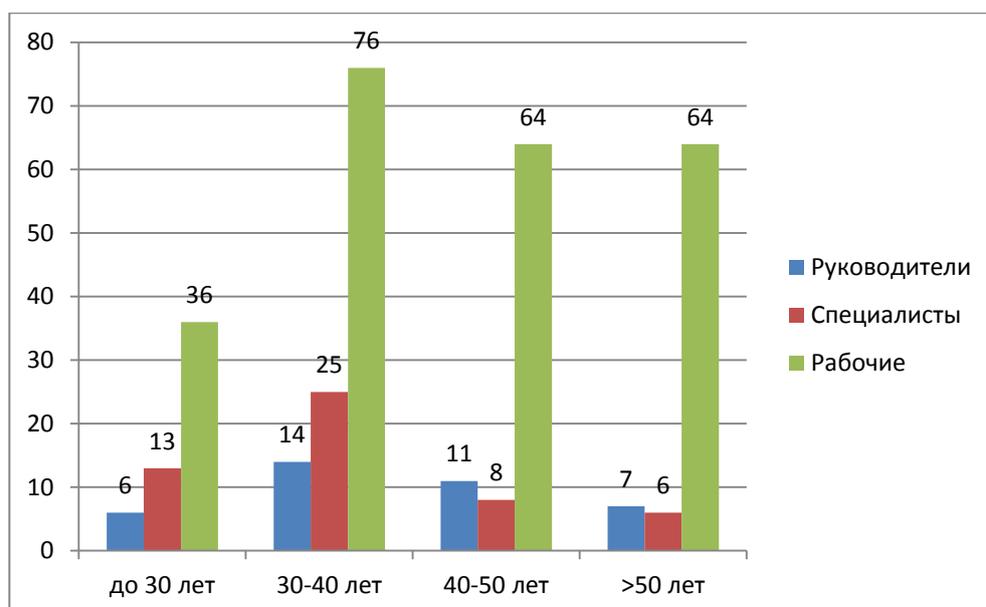


Рисунок 2.4 – Возрастная структура персонала предприятия

Сотрудников до 30 лет - 55 человек. Из них основное число составляют рабочие (36 человек). Основная часть руководителей приходится на возраст от 30 до 40 лет, так же как и специалистов и рабочих. Общее их количество составляет 115 человек. Практически одинаково приходится на возраст от 40 до 50 и свыше 50 лет работников. В совокупности их число составляет 83 и 77 человек. Основной частью персонала являются работники т.к. это связано со спецификой предприятия.

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования за 2016 год.

Таблица 2.4 – Структура персонала по уровню образования

| Структура | Вид образования | | | |
|--------------|----------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| | 2 высших образования | Высшее (магистратура) | Высшее (бакалавр) | Среднее специальное |
| Руководители | 10 | 25 | 3 | 0 |
| Специалисты | 6 | 36 | 10 | 0 |
| Рабочие | 0 | 36 | 120 | 84 |

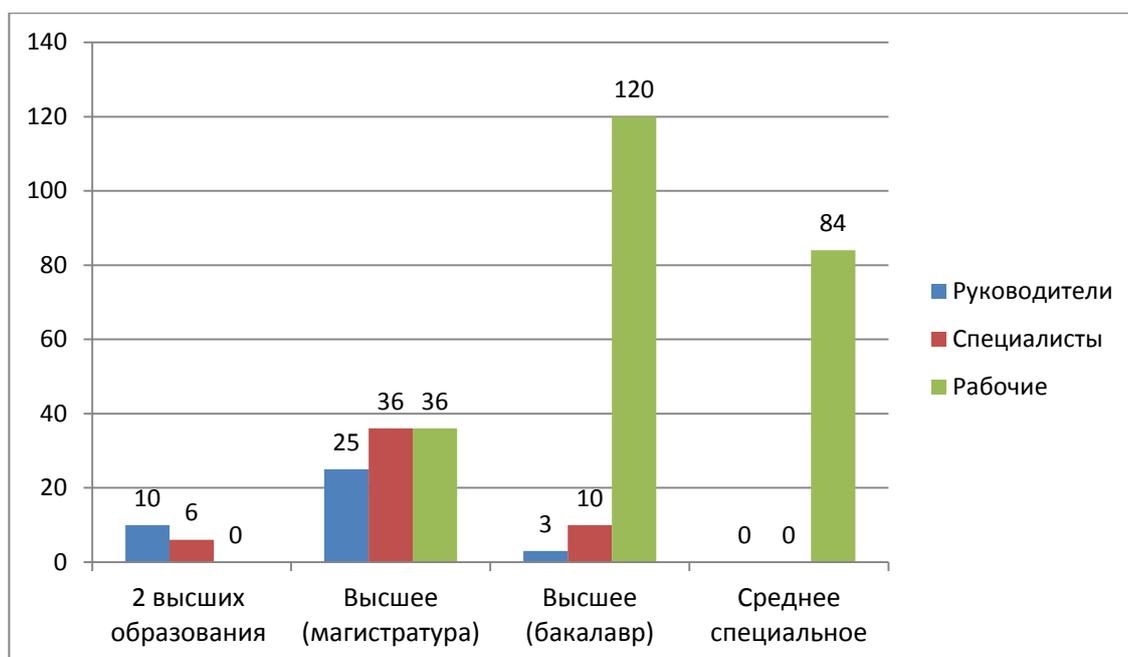


Рисунок 2.5 – Структура персонала по уровню образования

Большая часть руководителей имеют 2 высших или высшее (магистратура) образование, имеющие высшее (бакалавр) в данный момент повышают свою квалификацию. Специалисты в основном имеют степень магистра (36 человек). Рабочие имеют степень бакалавра и среднее специальное образование. Их общее количество составляет 204 человека. 36 рабочих, имеющих степень магистра, являются лидерами среди работников.

Таблица 2.5 – Показатели движения персонала предприятия

| Показатель / год | 2015 | 2016 |
|---|------|------|
| Численность на начало года, чел. | 315 | 323 |
| Принято, чел. | 18 | 30 |
| Уволены по собственному, чел. | 0 | 3 |
| Численность на конец года, чел. | 323 | 330 |
| Истечение срока трудового договора, чел. | 3 | 5 |
| Среднесписочная численность персонала, чел. | 319 | 327 |
| Ушли на пенсию, чел. | 7 | 15 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 5,6 | 9,2 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 3,1 | 7 |
| Коэффициент текучести, % | 0,9 | 2,5 |

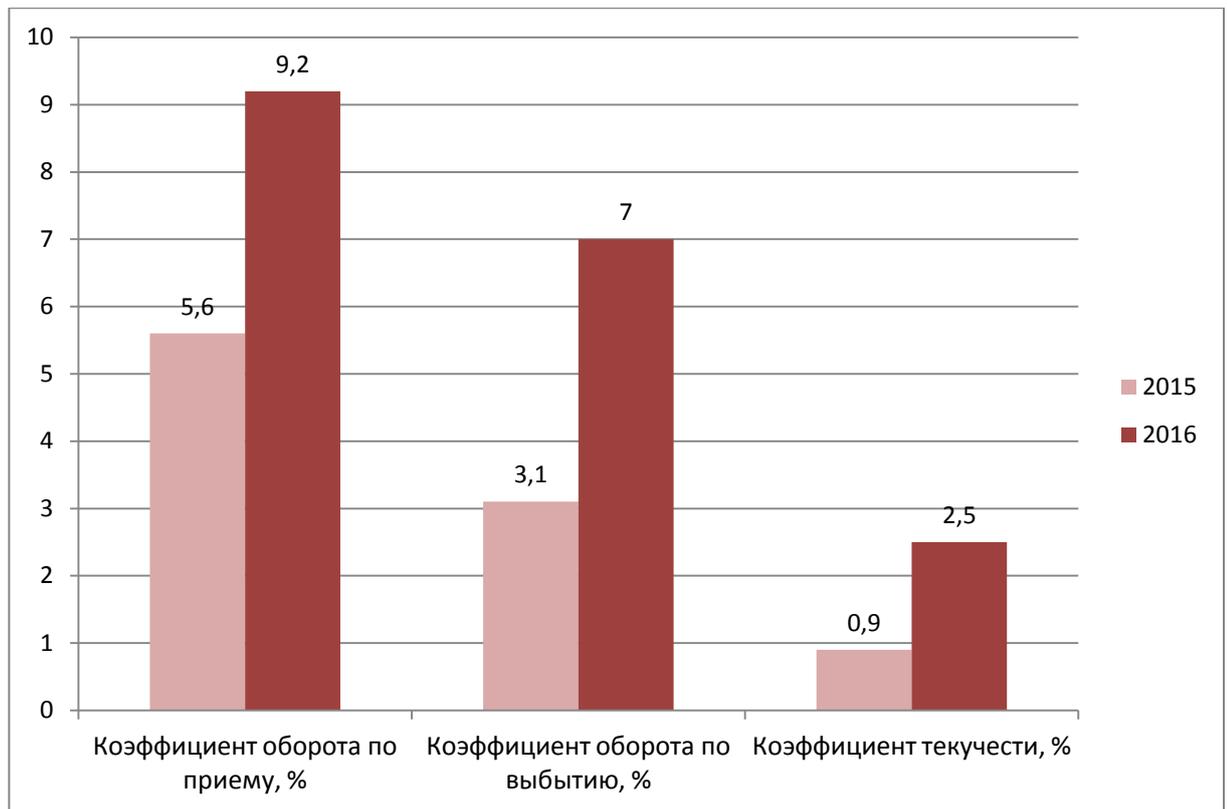


Рисунок 2.6 – Показатели движения персонала предприятия

Коэффициент оборота по приему растет и к 2016 году он составляет 9,2%. Это связано с обновлением кадров в плане замещения сотрудников, ушедших на пенсию, и с истекшим сроком трудового договора.

Коэффициент оборота по выбытию так же растет и составляет 7%, так как в 2016 году большее количество сотрудников ушло на пенсию.

Коэффициент текучести тем временем намного меньше и составляет 2,5%, так как в 2016 году было уволено по собственному желанию 3 человека и у 5 сотрудников истек срок трудового договора.

Данное движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива и эффективности труда.

Динамика показателей движения персонала предприятия.

В целом, по результатам проведенного анализа персонала компании можно сделать следующие выводы:

1. За рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала - с 315 до 330 чел.; общий прирост за 2 года составил 15 человек;

2. Большая часть коллектива компании находится в возрасте 30-40 лет, т.к. специфика предприятия своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам.

3. Основную часть составляют рабочие (73% от общей численности) т.к. работа в основном вахтовым методом.

4. Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием степени бакалавра и средним специальным образованием – итого 204 человека, 61,8% от общей численности;

5. Показатели оборота по приему, выбытию и текучести кадров находятся в предельных значениях и угрозы предприятию не несут.

Далее перейдем к рассмотрению действующей кадровой политики на предприятии УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».

2.4 Кадровая политика

Основные направления кадровой политики УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- подбор, оценка и использование персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

Мотивация персонала

Система мотивации работников Общества, сочетающая в себе материальное и нематериальное стимулирование, направлена на привлечение

и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда [21].

Системы оплаты труда, действующие в филиалах ООО «Газпром трансгаз Томск» предусматривают установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов). Так же в Обществе предусмотрены различные поощрения, которые относятся непосредственно к нематериальной мотивации.

Виды поощрения:

- представление к государственной награде;
- присвоение почетного звания;
- награждение почетной грамотой,
- объявление благодарности;
- размещение на Доске Почета;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- представление к званию лучшего по профессии.

Система вознаграждения направлена на мотивацию труда и стимулирование работников, квалификация и результативный труд которых обеспечат успешное выполнение поставленных перед предприятием производственных задач с максимальной эффективностью.

В 2016 году было награждено 16 человек. Рассмотрим структуру наград.

Таблица 2.6 – Структура наград

| Структура | Кол-во человек |
|--------------------------|----------------|
| Награды Общества | 9 |
| Награды от ПАО "Газпром" | 3 |
| Награды от Минэнерго | 1 |
| Государственные награды | 0 |
| Региональные награды | 3 |

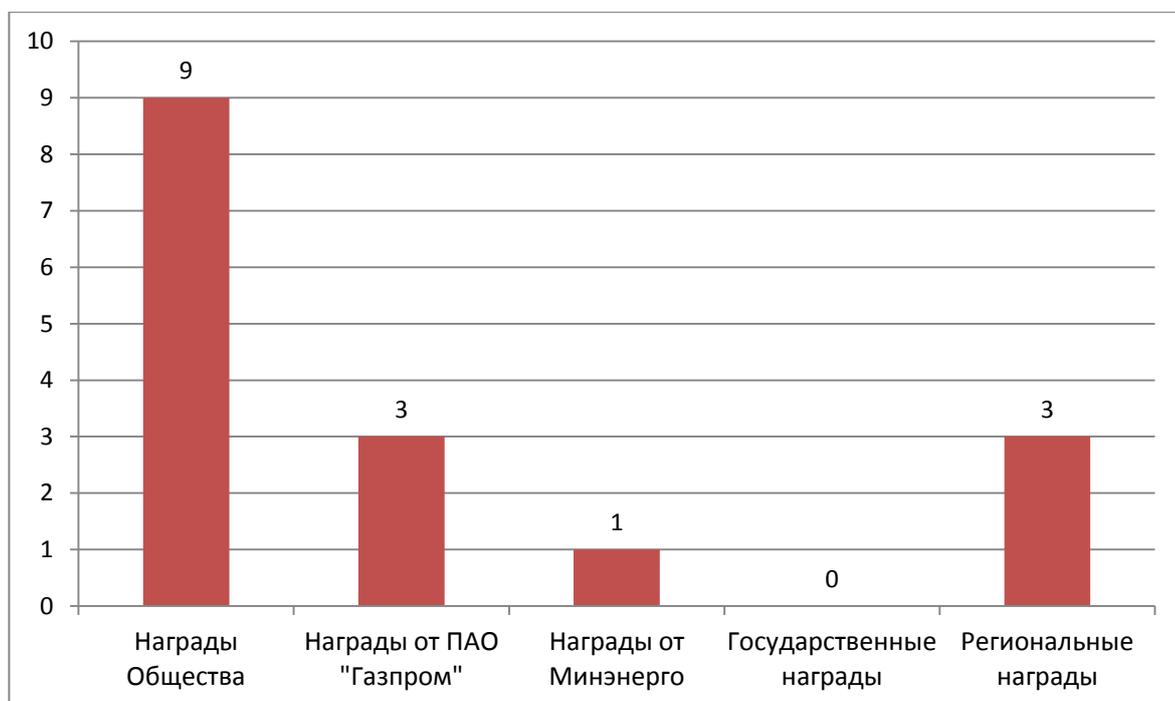


Рисунок 2.7 – Структура наград

Так же хотелось бы отметить, что общее количество представленных кандидатов к награде должно составлять не более 5% от общей численности персонала филиала. Причем 80% от награждаемых сотрудников должны быть рабочие, 20% специалисты и руководители.

Подбор, отбор и согласование кандидатов на вакантные должности

Работа с резервом кадров состоит из комплекса мер. Формирование резерва кадров – часть общей функции развития сотрудников и карьерного планирования персонала. Работа с кадровым резервом прочно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом.

Основными целями работы с Резервом кадров являются:

- обеспечение непрерывности и преемственности процесса управления и корпоративной культуры Общества;
- обеспечение планомерного замещения вакантных управленческих должностей кандидатами, обладающими высоким уровнем профессиональных, управленческих и личностно-деловых компетенций;
- сокращение периода адаптации вновь назначаемых руководителей;
- повышение мотивации работников на профессиональное и личностное развитие благодаря созданию перспектив карьерного роста.

При поиске соискателей на вакантные должности приоритетным является использование внутренних резервов Общества:

- работников, высвобожденных в результате реорганизации структуры Общества;
- работников, включенных в кадровый резерв;
- работников, обладающих потенциалом развития и получивших рекомендации должностного роста по итогам аттестации;
- перспективных работников, регулярно показывающих высокие результаты труда;
- работников Общества, получающих высшее или второе высшее образование по профилю деятельности Общества посредством обучения в целевых группах по направлению Общества либо самостоятельно;
- кандидатов, ранее принимавших участие в конкурсе на замещение вакантной должности.

В 2016 году внутренний резерв составил 38 кандидатов, в 2016 году – 41 человек. Так же хотелось бы отметить, что каждый кандидат может претендовать не более чем на две должности.

В качестве внешних резервов заполнения вакантных должностей используются:

- студенты, получающие высшее образование по ученическим договорам с Обществом;
- студенты, успешно прошедшие производственную и преддипломную практики в Обществе;
- кандидаты, ранее принимавшие участие в конкурсе на замещение вакантной должности и поставленные в резерв;
- лица из базы данных резюме;
- кандидаты, регистрирующиеся на корпоративном сайте Общества, ООО «Газпром трансгаз Томск».

Основными критериями отбора кандидатов на вакантные должности являются: профессиональная компетентность, стремление к дальнейшему развитию, способность к обучению, инновационный потенциал.

Подбор и оценка кандидатов ведется на основе рассмотрения резюме, которое заполняется по форме на корпоративном сайте Общества.

Отбор и оценка кандидатов на вакантные должности может производиться как путем проведения конкурса на замещение вакантной должности среди работников Общества и сторонних кандидатов, так и без него. Кандидаты, прием на работу которых осуществляется на конкурсной основе, проходят процедуру конкурсного отбора в соответствии с Порядком проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей.

Конкурс на замещение вакантной должности проводится в двух видах:

- внутренний конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются только работники Общества;
- конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются как работники Общества, так и лица, не являющиеся работниками Общества.

Для проведения конкурса издается приказ генерального директора (директора филиала) Общества. В приказе определяются сроки проведения конкурса и назначается конкурсная комиссия, состоящая из:

- председателя комиссии (в филиале Общества – директор филиала или его заместитель по направлению деятельности отдела (цеха, участка), куда отбирается кандидат);

- заместителя председателя комиссии (в филиале Общества – заместитель директора филиала);

- секретаря комиссии (начальник или специалист ОКиСР (кадровой службы филиала Общества), ответственного за ведение протокола заседаний конкурсной комиссии;

- членов комиссии.

Все эти лица участвуют в работе комиссии с правом решающего голоса и по итогам работы комиссии подписывают протокол.

Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату на участие в конкурсе, являются квалификационные требования (уровень образования, профессиональная подготовка, опыт и стаж работы по специальности, в должности), а также наличие определенных деловых качеств.

Для участия в конкурсе кандидат подает заявление установленной формы на имя генерального директора (директора филиала) Общества.

Предварительная оценка профессиональных и деловых качеств кандидата производится комиссией по сформированному пакету документов.

По решению комиссии кандидатам может быть предложено пройти профессиональное испытание, выполнить пробную работу или задание, соответствующее обязанностям по должности, на которую кандидаты проходят конкурсный отбор.

При оценке кандидатов ведется заполнение всеми членами конкурсной комиссии группового оценочного листа.

Отобранным на должность считается кандидат, получивший наибольшее по сравнению с другими кандидатами число голосов.

Решение конкурсной комиссии о назначении работника на вакантную должность в порядке конкурса, проведенного в соответствии с настоящим

Порядком, является основанием для заключения с отобранным кандидатом трудового договора.

Более подробно писано в приложении 1.

Процесс подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности в Общество включает следующие этапы:

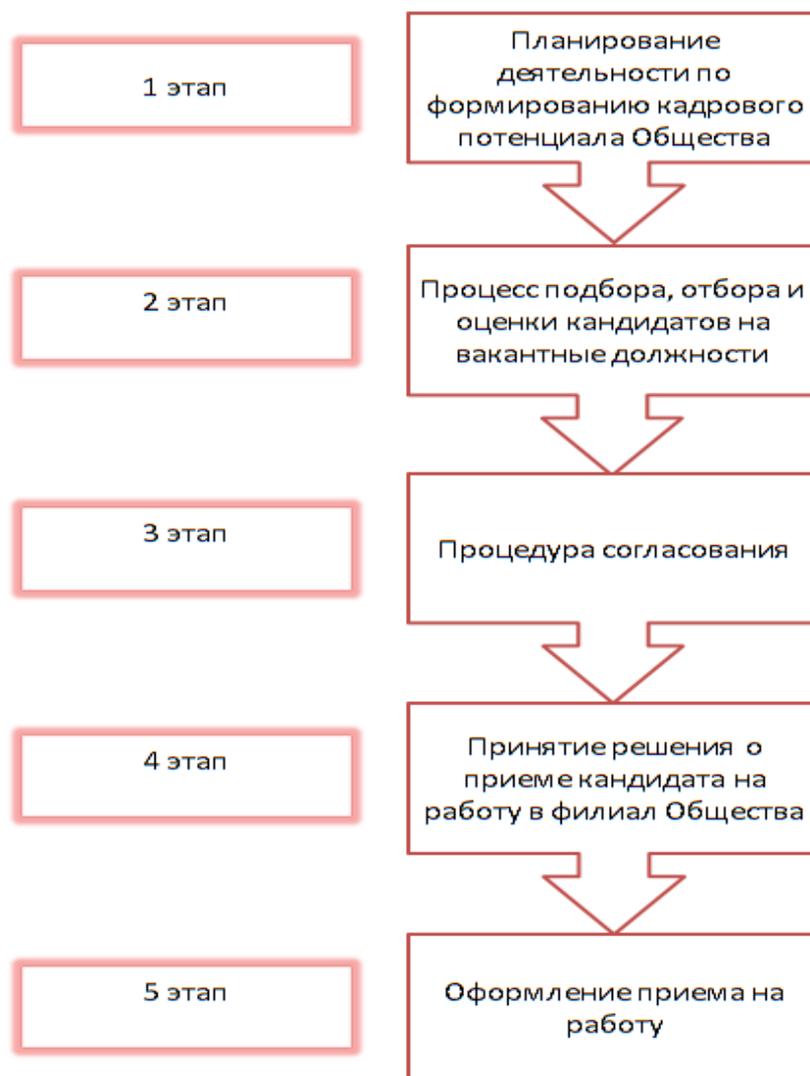


Рисунок 2.8 – Этапы подбора, отбора и согласования кандидатов

Более подробно данные этапы описаны в приложении 2.

Для процесса подбора, отбора и согласования кандидатов установлен регламент по времени:

- 1 день на собеседование по отбору (встреча с руководителем, нуждающимся в сотруднике, поиск в резерве кандидатов, конкурс);
- 5 дней на проверку службой безопасности;

- 5 дней на предварительный медицинский осмотр;
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями;
- 5 дней на полный медицинский осмотр;
- 1 день на согласование в отделе кадров.

Испытание при приеме на работу и адаптация персонала

В целях создания благоприятных условий для безопасного и эффективного вхождения нового работника в Общество под испытательным сроком следует понимать период проверки и адаптации нового работника к поручаемой работе, условиям труда, корпоративным ценностям, требованиям, предъявляемым к должности, что, в свою очередь, способствует формированию комфортной и успешной модели взаимодействия работника с коллективом и организацией в целом.

В целях проверки работника на соответствие поручаемой работе при приеме на работу ему устанавливается срок испытания 3 месяца.

На протяжении периода испытания руководитель структурного подразделения оценивает качество выполнения работы, поручаемой сотруднику, соответствие его личностных и профессиональных качеств должностным требованиям, определяет степень получаемого работником удовлетворения от своего труда и рабочих условий, выявляет возможные факторы риска и принимает меры по удержанию квалифицированных работников.

Для обеспечения успешной адаптации работников на предприятии проводится следующий комплекс мероприятий:

Руководитель структурного подразделения осуществляет знакомство нового работника с коллективом и рабочим местом, вводит в должность (предоставляет должностную инструкцию, ставит задачи на период испытательного срока и информирует о системе отчетности на период испытательного срока).

К принятому сотруднику определяется наставник из числа работников структурного подразделения с опытом работы не менее одного

года, который знакомит с организационной структурой и работниками отделов, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник, информирует о правилах, действующих на предприятии, о его истории, целях и ценностях, социальных гарантиях, корпоративных мероприятиях, способствует оперативному подключению к локальным информационным ресурсам.

Еженедельно посредством отчетов и личных бесед руководитель структурного подразделения обеспечивает получение «обратной связи» от нового работника: выявляет полноту и качество выполнения поручаемой работы, трудности, с которыми он сталкивается в процессе своей работы,

изучает причины, содействует эффективной организации труда с помощью

объективного обсуждения с работником успешно выполненных заданий или

ненадлежащего выполнения определенных обязанностей, предоставляет письменные рекомендации.

Учебный центр Общества проводит обучение принятых работников в рамках курса «Введение в компанию» в следующем порядке:

- сотрудники кадровой службы осуществляют необходимые мероприятия в АСУП по включению на обучение в Учебном центре вновь принятых работников. По итогам обучения и результатам итоговой проверочной работы специалистом УЦ делается отметка о прохождении работником данного курса в программе «БОСС-Кадровик».

- работники, принятые в филиалы вне г. Томска, проходят дистанционное обучение на местах по электронному учебнику. По результатам итоговой проверочной работы, проведенной в виде электронного теста либо собеседования со специалистом ОК и СР филиала специалистом

УЦ делается отметка о прохождении работником данного курса в программе «БОСС-Кадровик».

В случае неудовлетворительного результата испытания руководитель профильного отдела (управления, службы) Администрации

Общества, руководитель структурного подразделения в филиале готовит докладную записку на имя генерального директора (директора филиала) с указанием конкретных упущений и недостатков в работе испытуемого. Руководитель накладывает резолюцию: «ОК в приказ на увольнение» или «продолжить трудовые отношения» (считать успешным прохождением испытания).

При получении работником кадровой службы докладной с резолюцией о прекращении трудового договора за три дня до истечения испытания готовится письменное уведомление работника о прекращении трудового договора по статье 71 ТК РФ с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание при приеме на работу.

Исходя из вышесказанного, можно подвести итоги, подчеркнув достоинства и недостатки действующей на предприятии кадровой стратегии:

Таблица 2.7 – Достоинства и недостатки кадровой стратегии предприятия

| Достоинства | Недостатки |
|---|---|
| 1. Ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал | 1. Долгий прием на работу по времени |
| 2. Наличие собственного корпоративного института, что позволяет учиться и повышать свою квалификацию за счет компании | 2. Высокая степень конфиденциальности |
| 3. Различные программы для сотрудников (жилищные, медицинские, детские) | 3. Отсутствие менеджера по развитию персонала |
| 4. Способность самовыражения, поощрение за активную деятельность на предприятии | 4. Отсутствие психолога |
| 5. Хорошо развитая система вознаграждения | |
| 6. Открытость к новым сотрудникам и студентам | |

2.5 Анализ внутренней и внешней среды организации УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»

Анализ внешней среды. Для разработки кадровой стратегии необходимо провести анализ внешней и внутренней среды.

Внешняя среда - совокупность факторов, оказывающих воздействие на деятельность фирмы.

На филиал УАВР факторы макросреды конкретного влияния не несут, так как УАВР содействует с другими группами ООО «Газпром трансгаз Томск», а ООО «Газпром трансгаз Томск» дочка ПАО «Газпром».

Для филиала самыми важными факторам являются: поставщики и рынок рабочей силы. Рассмотрим их подробнее.

Таблица 2.8 – Анализ внешней среды

| Наименование фактора | Возможность | Угрозы |
|-----------------------|---|--|
| 1. Поставщики | <ul style="list-style-type: none">• Бесперебойная работа• Гарантия качества• Концентрация на определенном потребителе | <ul style="list-style-type: none">• Закрытие заводов• Срыв поставок |
| 2. Рынок рабочей силы | <ul style="list-style-type: none">• Наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости. | <ul style="list-style-type: none">• Напряженная и опасная работа |

Анализ внутренней среды. Анализ внутренней среды нужен менеджеру для определения внутренних возможностей и потенциала компании, на что может рассчитывать организация для достижения поставленных целей. Важно то, что помимо производственных моментов организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды делается по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающие организационные, операционные и

технико-технологические характеристики;

- организационная культура.

Теперь проведем анализ по данным направлениям и выявим наиболее значимые сильные и слабые стороны для филиала.

Таблица 2.9 – Анализ внутренней среды

| Сферы деятельности | Сильные стороны | Слабые стороны |
|---------------------------|--|---|
| 1. Производство | <ul style="list-style-type: none">• Наличие современного оборудования;• Наличие постоянной работы | <ul style="list-style-type: none">• Зависимость от погоды• Угроза жизни |
| 2. Менеджмент | <ul style="list-style-type: none">• Четко поставленные цели• Высокая квалификация, компетентность кадров• Отличная система краткосрочного планирования• Постоянные проверки качества работы | <ul style="list-style-type: none">• Высокая степень бюрократии• Высокая степень конфиденциальности |

Продолжение таблицы 2.9

| | | |
|-------------|--|---|
| 3. Персонал | <ul style="list-style-type: none">• Система обучения | <ul style="list-style-type: none">• Наличие большого количества |
|-------------|--|---|

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| | <p>персонала;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая работоспособность. • Способность самовыражения • Ежегодная аттестация | <p>работников свыше 50 лет</p> <ul style="list-style-type: none"> • Долгий прием на работу сотрудников (по времени) |
| 4. Организационная структура | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая дисциплина • Устоявшиеся нормы и ценности • Сплоченный коллектив • Наличие необходимого числа сотрудников | |
| 5. Корпоративная культура и имидж | <ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень корпоративной культуры. • Волонтерство • Поддержка молодых специалистов | |

После составления списка возможных сильных и слабых сторон проведем их сравнение и определим, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> •Бесперебойная работа; •Гарантия качества; •Концентрация на определенном потребителе; •Наличие на рынке необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости. | <p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закрытие заводов; • Срыв поставок; • Напряженная и опасная работа. |
| <p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> •Наличие современного оборудования; •Наличие постоянной работы; •Четко поставленные цели; •Высокая квалификация, компетентность кадров; •Отличная система краткосрочного планирования; •Постоянные проверки качества работы; •Система обучения персонала; •Высокая работоспособность. •Способность самовыражения •Ежегодная аттестация; •Высокая дисциплина; •Устоявшиеся нормы и ценности; •Сплоченный коллектив; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание персонала в самовыражении 2. Поддержание ценностей и высокого корпоративного уровня | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 2. Создание условий для безопасной работы |

| | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Наличие необходимого числа сотрудников; • Высокий уровень корпоративной культуры; • Волонтерство; • Поддержка молодых специалистов. | | |
| <p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от погоды; • Угроза жизни; • Высокая степень бюрократии; • Высокая степень конфиденциальности; • Наличие большого количества работников свыше 50 лет; • Долгий прием на работу сотрудников (по времени). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание условий для бесперебойной и безопасной работы 2. Большой контроль за погодными условиями 3. Поиск и обучение молодых специалистов 4. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 5. Упрощение системы принятия на работу | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками 2. Поиск «запасных» поставщиков 3. Назначать молодых специалистов на выездную работу 4. Упрощение системы принятия на работу |

3 Совершенствование кадровой стратегии.

3.1 Организация мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятий

Исходя из проведенного в предыдущем разделе анализа, разработаем мероприятия по совершенствованию кадрового потенциала УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» и рассчитаем годовую экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Для внедрения методов совершенствования кадрового потенциала в организации необходимо привлечь дополнительных кадровых сотрудников, которые будут следить за развитием персонала и за адаптацией принятых сотрудников.

Развитие персонала - это постоянный, непрерывный процесс совершенствования профессиональных и личностных качеств сотрудников. Для эффективной деятельности предприятия не менее важными являются также: благоприятный климат в коллективе, достаточный уровень мотивации труда у персонала, его готовность посвящать себя работе, ориентироваться, в первую очередь, на цели компании и т.д. Проблема развития сотрудников всегда требует комплексного подхода, постоянного контроля и заботы со стороны руководящего звена.

Менеджер по развитию персонала и психолог будут являться сотрудниками группы по кадровому обеспечению и социальному развитию, подчиняться непосредственно руководителю группы.

Структуру и штаты отдела утверждает генеральный директор по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

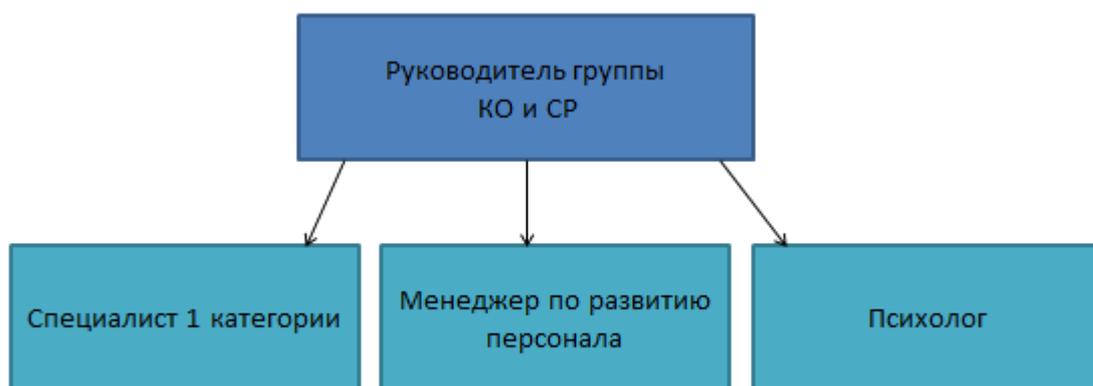


Рисунок 3.1 – Организационная структура подразделения КО и СР

Должностные обязанности менеджера по развитию следующие:

1. Организация процесса непрерывного обучения персонала; обеспечение, создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников;
2. Разработка или модификация образовательных программ;
3. Обеспечение, оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения;
4. Разработка технологии обучения и транслирование технологии наставникам и руководителям; консультирование наставников и руководителей по всем вопросам обучения работников;
5. Составление бюджета обучения, осуществление контроля над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности;
6. Систематическое проведение анализа обратной связи по результатам тренингов, корректировка и обновление программ;
7. Профессиональное тестирование соискателей и новичков;
8. Подготовка и проведение конкурса «лучший работник Компании».

Психолог Общества будет осуществлять психологическое сопровождение молодых специалистов, обеспечивать руководителей структурных подразделений, работников кадровой службы методическим материалом по их адаптации.

Психолог делает все необходимое для формирования активной позиции работника в рамках профессиональных обязанностей, правильной оценки работником его социального статуса и основанного на нем поведения как многочисленных форм развития и реализации индивидуальных возможностей личности в процессе принятия активного участия в решениях общих задач компании.

Рассчитаем затраты на внедрение сотрудников в деятельность УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение сотрудников в деятельность УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск»

| Наименование затрат | Сумма, руб. |
|--------------------------------------|----------------|
| Заработная плата | 600 000 руб. |
| Выплата премий и социальных надбавок | 280 000 руб. |
| Мебель, оборудование | 434 000 руб. |
| Канцелярские расходы | 36 000 руб. |
| Итого | 1 350 000 руб. |

Таким образом, затраты на внедрение сотрудников составят 1350000 рублей.

При помощи новых сотрудников Компания станет уделять больше внимания на своих сотрудников, повышать их лояльность, вовлеченность и заинтересованность в деятельности Компании, так же выявят потенциал, навыки и возможные пробелы работников.

Далее хотелось бы рассмотреть пункт о временных затратах, необходимых для подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности. По моему мнению, и мнению самих сотрудников, существует проблема в длительности данного процесса. Предложим альтернативный вариант.

Для процесса подбора, отбора и согласования кандидатов установлен регламент по времени:

- 1 день на собеседование по отбору (встреча с руководителем, нуждающимся в сотруднике, поиск в резерве кандидатов, конкурс);
- 5 дней на проверку службой безопасности (подлинность документов, информацию о предыдущих местах работы, наличие кредитов, алиментов, судимости, штрафов и т.д.);
- 5 дней на предварительный медицинский осмотр (окулист, отоларинголог, невропатолог, хирург, терапевт);
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями (тест в зависимости от профессии (основные вопросы), так же проверка на уровень знания иностранного языка, владения компьютерными программами, тесты по механике и т.д.);
- 5 дней на полный медицинский осмотр (стоматолог, анализы крови, мочи, флюорография, психиатр, нарколог (далее в зависимости от профессии));
- 1 день на согласование в отделе кадров.

Итого на подбор, отбор и согласование кандидатов уходит 22 рабочих дня, то есть целый месяц. Такое большое количество времени кандидатам предоставляют для того, что бы они сделали все необходимое в срок и ничего не забыли. Необходимо оптимизировать данный процесс и сделать его гораздо быстрее и удобнее для всех сторон.

Сокращение времени приема на работу:

- 5 дней на предварительный осмотр сократить до 1-го дня, т.к. филиал имеет собственный медицинский центр, находящийся на собственной территории и может сделать все необходимые анализы на месте;
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями сократить до 2х дней и сделать в несколько этапов:
 1. 1 день-собеседование с непосредственным начальником и тестирование на программе-тренажере;
 2. 2 день- получение всех результатов и заключений, согласование с начальником.

Тренажер представляет собой программу, запускаемую на персональном компьютере и предназначенную для проверки кандидата устойчивых навыков ведения технологического процесса на конкретном агрегате, проверки заявленной квалификации и опыта. Для достижения целей проверки в состав тренажера входят следующие разделы:

- устройство технологической установки;
- система управления технологической установкой;
- основы работы в условиях технологического процесса;
- основы работы в условиях аварийных ситуаций.

Итого время на прием новых сотрудников составит 15 рабочих дней или 3 недели, сокращенное время составляет 7 рабочих дней или полторы недели.

Таблица 3.2 – Затраты на покупку тренажера

| Наименование затрат | Сумма, руб. |
|---------------------|--------------|
| Программа-тренажер | 350 000 руб. |
| Итого | 350 000 руб. |

Данное сокращение времени позволяет быстрее принимать новых сотрудников, тем самым кандидаты не теряют время и не ждут следующего этапа (следующей недели), а проходят отбор сразу по мере прохождения прошлого этапа. Так же у руководителей не возникает длительного простоя в работе.

Следующим этапом в совершенствовании кадровой стратегии предприятия я предлагаю создать конкурс на звание «Лучший работник Компании», который будет проводиться 1 раз в год и иметь 3 награждения.

Цель конкурса: Выбор лучших сотрудников через процедуру оценки уровня профессиональных навыков сотрудников, их деловых и личностных качеств.

Для всех категорий сотрудников используется процедура оценки, представленная в форме теста на уровень профессиональных знаний. Для создания теста руководителем подразделения составляется перечень контрольных вопросов в соответствии с выполняемыми сотрудником

функциями и должностными обязанностями. Далее перечень вопросов заносится в программу Assestant (конструктор тестов), с помощью него мы получаем готовый тест для любой должности.

Этапы конкурса:

- Проведение тестирования сотрудников для получения профессиональной оценки.
- Проведение анкетирования с целью получения информации о деловых и личностных качествах сотрудника.
- Сопоставление результатов оценки, определение сотрудников, набравших наибольшее количество баллов.
- Определение номинаций по категориям сотрудников, набравших наибольшее количество баллов.

При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, в ее состав входят:

- Председатель комиссии (генеральный директор);
- Члены комиссии (руководители подразделений);
- Секретарь (менеджер по развитию персонала).

В конкурсе могут участвовать все сотрудники Компании. Итоги конкурса официально оглашаются после окончания оценочных процедур, информация о победителях размещается на информационном стенде, а также в форме рассылки по электронной почте. По итогам проведения конкурса, награждаются 3 сотрудника. Конкурсом предусматривается материальное вознаграждение победителей конкурса.

Таблица 3.3 – Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании»

| Наименование затрат | Сумма,руб. |
|--|--------------|
| Аренда помещения для проведения конкурса | 50 000 руб. |
| Организатор | 20 000 руб. |
| Организационные моменты | 10 000 руб. |
| Программа | 100 000 руб. |
| Призы | 60 000 руб. |
| Итого | 240 000 руб. |

Данное стимулирование направлено на повышение лояльности и заинтересованности сотрудников к Компании. Конкурс создает соревновательный момент и сотрудники в течение года путем обучения, прохождения тренингов и участия в деятельности компании пытаются занять первые места в конкурсе лучших. Так же позволяет самовыражаться, доказывать свою квалификацию и приверженность к работе.

Таким образом, сводные затраты на улучшение кадрового потенциала представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

| Наименование затрат | Сумма, руб. |
|---|----------------|
| Затраты на внедрение в деятельность сотрудников | 1 350 000 руб. |
| Затраты на покупку тренажера | 350 000 руб. |
| Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании» | 240 000 руб. |
| Итого | 1 940 000 руб. |

Данные мероприятия помогут объединить и согласовать различные управленческие решения, управлять социально-экономическими процессами на всех уровнях, создать эффективную трудовую деятельность.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Исходя из предыдущего раздела, необходимо сделать выводы относительно эффективности разработанных мероприятий.

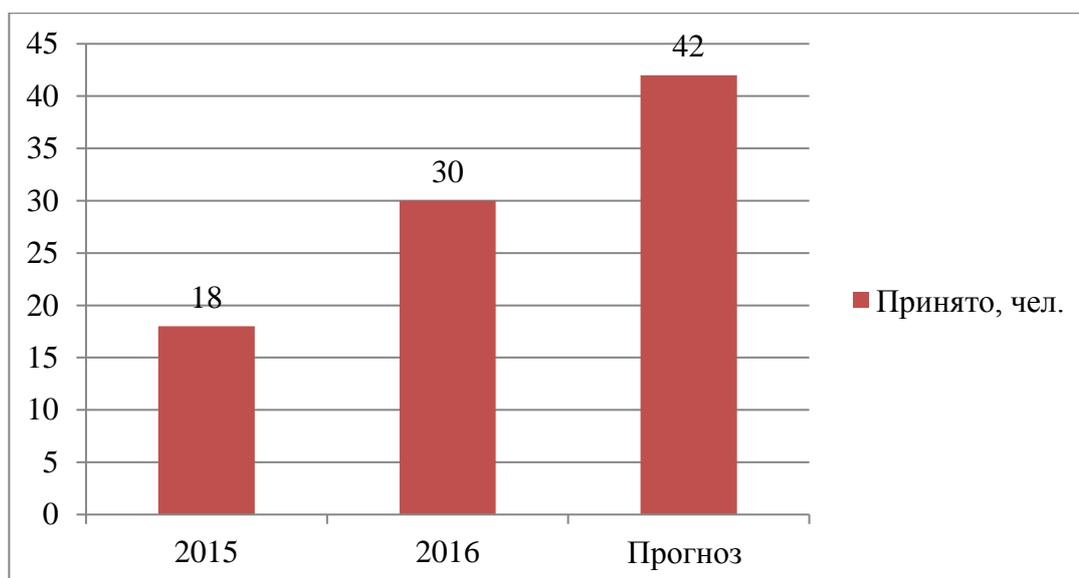


Рисунок 3.2 – Количество принятых сотрудников

Так как за 2 года было принято 48 человек, и все они проходят адаптационный период, целесообразно ввести должность психолога. Так же развивать систему развития персонала путем введения в должность менеджера по развитию персонала.

Данными действиями повысится уровень организационной культуры, уровень отношений между сотрудниками, создадутся новые ценности для Компании и ее работников.

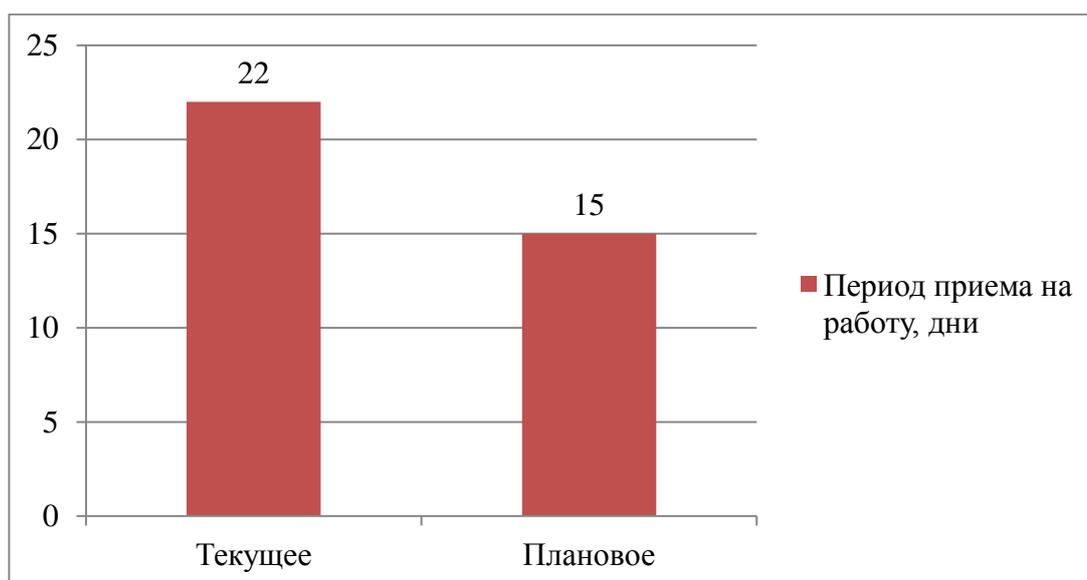


Рисунок 3.3 – Количество дней на прием новых сотрудников

При сокращении времени на прием новых сотрудников, руководители подразделений будут уверены, задержка плановых работ будет на неделю (при написании заявления об увольнении, сотрудник должен отработать 2 недели, в течении этого времени новый сотрудник на данную должность проходит отбор), следовательно простой оборудования и работ будет меньше.

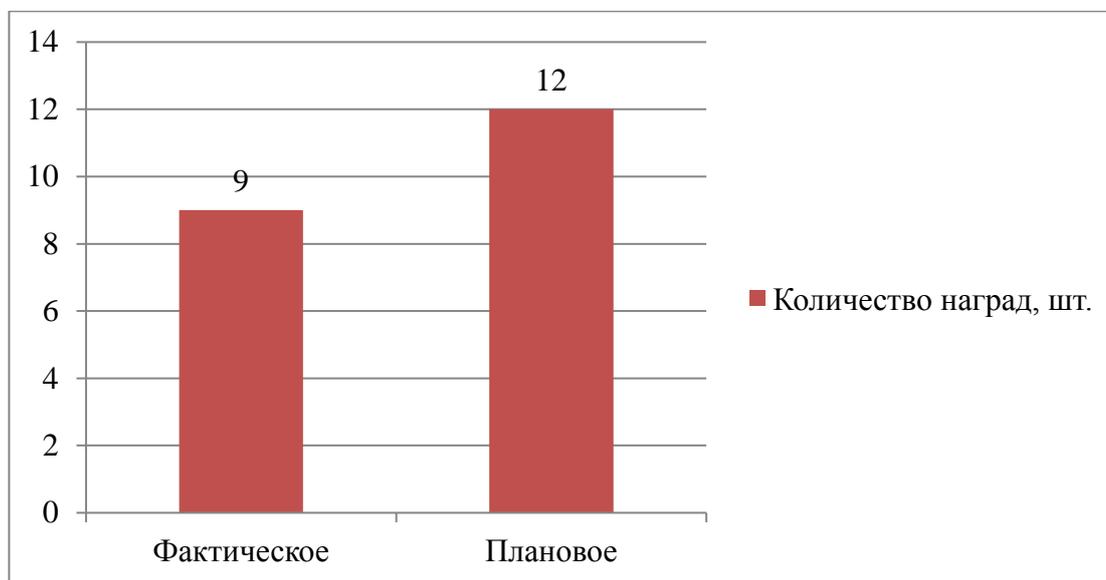


Рисунок 3.4 – Количество наград

При введении конкурса количество наград увеличится, появится больше шансов завоевать почетные награды. Работники больше вовлечены в данный процесс, т.к. он предоставляет возможность выиграть не только приз, но и материальное вознаграждение. Конкурс является дополнением к части развития персонала. Данными действиями повысится уровень организационной культуры, уровень отношений между сотрудниками, создадутся новые ценности для Компании и ее работников.

Подводя итоги можно сказать, что предлагаемые мероприятия потребуют от УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» небольших дополнительных расходов (относительно Компании) на их внедрение – табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Сводные затраты на улучшение кадрового потенциала

| Наименование затрат | Сумма, руб. |
|---|----------------|
| Затраты на внедрение в деятельность сотрудников | 1 350 000 руб. |
| Затраты на покупку тренажера | 350 000 руб. |
| Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник Компании» | 240 000 руб. |
| Итого | 1 940 000 руб. |

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на применение предлагаемых мероприятий составит 1 940 тыс. руб.



Рисунок 3.5 – Структура расходов на внедрение предлагаемых мероприятий, %

При этом расходы № 2 (табл. 3.5) потребуются только для первого года внедрения предложений.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем кадровой политики затраты будут ниже на 350 тыс. руб., и составят 1 590 тыс. руб.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

1. Повышение лояльности, вовлеченности и заинтересованности сотрудников в деятельности Компании;
2. Возможность сотрудникам самовыражаться;
3. Высококвалифицированный и единичный персонал;

4. Развитая система адаптации сотрудников;
5. Отсутствие длительного простоя в работе.

В целом, предлагаемые мероприятия могут быть применены как комплексно, так и отдельно (выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| Группа | ФИО |
|--------|--------------------------------|
| ЗАЗБ | Гриценко Александре Николаевне |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Институт | Социально-гуманитарных технологий | Кафедра | Менеджмента |
| Уровень образования | Бакалавриат | Направление/специальность | 38.03.02 Менеджмент |

| Исходные данные к разделу «Социальная ответственность» | |
|--|--|
| <p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) | <p>1. Рабочее место сотрудника кадровой службы УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск».</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 2. Данные официального сайта ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Данные отчета по преддипломной практике. |
| <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда. |
| Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке | |
| <p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Основы социальной политики УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 3. Система социальной ответственности УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 4. Структура программ социальной ответственности УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». 5. Затраты на социальную ответственность УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». |
| <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. | <p>2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью.</p> <p>3. Затраты предприятия на социальную ответственность.</p> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. | <p>1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия.</p> <p>2. Определение затрат на программы социальной ответственности предприятия.</p> |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p> | |

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

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Черепанова Наталья Владимировна | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|--------------------------------|---------|------|
| 3А3Б | Гриценко Александра Николаевна | | |

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. Сейчас внедрения мероприятия КСО стало важным элементом успешной компаний.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплексы направления политики и действия, связанного с ключевыми стейкхолдерами, ценности и выполнение требований законности, а также учитывающие интерес человека, сообщества и окружающих сред;
- 2) бизнес нацеленности на устойчивые развития;
- 3) добровольные участия бизнеса в улучшениях общественной жизни.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, при соблюдении законодательства и правил, производств качественных продуктов/услуг, исполняет добровольно дополнительные обязательства перед обществом.

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Сознавая ответственность, ООО «Газпром трансгаз Томск» принимает обязательства по реализации настоящей политики, которая является интегрированной позицией руководства Общества по выполнению поставленных задач, продолжением Экологической политики ПАО «Газпром» и Политики ПАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, и рассчитывает на понимание работников сложности и масштабности, стоящих перед Обществом задач.

К внутренней социальной ответственности ООО «Газпром трансгаз Томск» относится:

1. применение единых корпоративных норм по оплате труда работников;
2. поддержание реального уровня заработной платы посредством проведения индексации должностных окладов (тарифных ставок) с учетом роста индекса потребительских цен;
3. обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы работников организаций ООО «Газпром трансгаз Томск» с учетом оценки рыночного уровня оплаты труда;
4. программа жилищного обеспечения, реализуемая за счет средств работников с привлечением средств работодателя с использованием механизма банковского ипотечного кредитования (на основе принципа софинансирования);
5. программа негосударственного пенсионного обеспечения, реализуемая через негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД».
6. создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;
7. обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;
8. снижение риска аварий на опасных производственных объектах.
9. постоянное снижение показателей аварийности, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
10. обеспечение эффективного функционирования и непрерывного совершенствования системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;
11. постоянное повышение уровня знаний и компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности;
12. выделение необходимых финансовых и материально-технических ресурсов для реализации Политики;

13. осуществление контроля за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности на производстве;

Так же рассмотрим внешнюю социальную ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск».

Филиалы Общества направляют значительные средства на строительство культурных объектов и спортивной инфраструктуры, пропагандируют здоровый образ жизни, поддерживают развитие детского творчества, науки и искусства.

Поддержку со стороны ООО «Газпром трансгаз Томск» получают такие сферы общественной жизни, как спорт, культура, образование, наука, а также проекты, направленные на возрождение национальных культурных ценностей.

Так же работники компании занимаются волонтерской деятельностью. Они принимают участие в городских акциях, субботниках, сдают кровь, организовывают концерты для дня посвященному старшему поколению, дня защиты детей, поздравляют детей-сирот с праздниками.

Участие в социальном развитии регионов присутствия — принципиальная позиция Общества.

Являясь одним из крупнейших природопользователей России, Общество прилагает все усилия для соблюдения российского и международного природоохранного законодательства, принимает на себя добровольные обязательства в области экологической ответственности.

Цели благотворительной деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- социальная поддержка и защита граждан;
- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни;

- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей среды;
- социальная реабилитация детей-сирот;
- содействие добровольческой деятельности;
- содействие развитию научно-технического, художественного творчества детей и молодежи;
- содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи.

В целом, ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

| Прямые стейкхолдеры | Косвенные стейкхолдеры |
|---|-------------------------------|
| 1. Персонал | 1. Университеты |
| 2. Топ-менеджеры | 2. Общественные организации |
| 3. Пенсионеры, работавшие в организации | 3. Инвесторы |
| 4. Дети сотрудников предприятия | 4. Детские дома |
| | 5. Государство |
| | 6. СМИ |
| | 7. Потребители |
| | 8. Поставщики |
| | 9. Местное сообщество |

К прямым стейкхолдерам, естественно, относятся работники, поставщики, потребители, топ-менеджеры, это является основой каждой организации.

Влияют на компанию экономические рычаги, применяемые государством для регулирования экономики, например государственные заказы, налоги, перераспределение доходов и ресурсов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы и др.

Филиалы ООО «Газпром трансгаз Томск» сотрудничают со многими университетами для привлечения необходимой специальности выпускников, и приглашения студентов для прохождения практик. Так же специалисты по кадрам ежеквартально направляют своих сотрудников на обучение, курсы, повышение квалификации в корпоративные институты.

За год, в компании осуществляется около 450 государственных инспекционных проверок, во время которых выявляются нарушения, выписываются штрафы, проверяются нарушения по результатам прошлых лет и методы их устранения.

Компания занимается волонтерской деятельностью по помощи домам престарелых, домам культуры, детским домам и т.д.

Так же сотрудники филиалов ООО «Газпром трансгаз Томск» очень активно занимаются спортом. Ежегодно все филиалы принимают участие в спартакиадах, посвященных развитию сотрудников и спорта в целом, так же данные соревнования являются пропагандой здорового образа жизни.

Компания устраивает спортивные мероприятия для детей до 18 лет с целью развития них спортивного духа и вручения памятных призов.

Предприятие имеет большое количество стейкхолдеров, она действительно несет социальную ответственность перед всеми ими и ежегодно улучшает свои показатели.

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Далее рассмотрим мероприятия, проводимые филиалами ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таблица 4.2– Структура программ КСО

| Наименование мероприятия | Элемент | Стейкхолдеры | Сроки реализации мероприятия | Ожидаемый результат от реализации мероприятия |
|--|---------------------------------|---|------------------------------|---|
| Компания оказала поддержку Каргасокскому Дому культуры, выделив им материальную помощь. | Благотворительное пожертвование | Работники предприятия Общественные организации Местное сообщество | Разово | <ul style="list-style-type: none"> – Повышение значимости организации, ее серьезности – Улучшение имиджа компании |
| <p>В селе Тиличики Камчатского края состоялась церемония награждения участников гонки на собачьих упряжках «Берингия-2016», генеральным партнером которой в четвертый раз выступило ООО «Газпром трансгаз Томск».</p> <p>Мероприятие способствует возрождению ездового собаководства на Камчатке и Чукотке, популяризации гонок, как национального вида спорта народов Севера, подготовке российских гонщиков для участия в международных гонках на собачьих упряжках и в зимних Олимпийских</p> | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия | Ежегодно | <ul style="list-style-type: none"> – Следования мировым стандартам – Получение призовых мест – Вовлеченность сотрудников, их социальное развитие – Высокая организационная культура |

| | | | |
|---|----------------------------|---|---------------|
| играх. | | | |
| Дальневосточные филиалы «Газпром трансгаз Томск» приняли участие в субботнике «Зелёная весна». Привели в порядок дома престарелых и инвалидов, детский автогородок парка культуры и отдыха. | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Общественные организации Местное сообщество | Ежеквартально |
| Более 5 тысяч работников ООО «Газпром трансгаз Томск» вместе со своими семьями в День Победы в Великой Отечественной войне приняли участие в акции «Бессмертный полк». | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия | Ежегодно |
| В День защиты детей коллектив «Газпром трансгаз Томск» провел мероприятия для детей из детских домов. Мероприятия прошли практически во всех 14 регионах деятельности компании. | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Общественные организации | Ежегодно |
| Шестой раз сотрудники «Газпром трансгаз Томск» | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Общественные организации | Ежегодно |

| | | | |
|--|----------------------------|--|----------|
| стали участниками добровольной и безвозмездной акции по сдаче крови, начало которой было положено в 2011 году, объявленном в компании как Год здоровья. | | | |
| В Правобережном районе города Братска открылась новая детская площадка, возведенная в рамках благотворительной программы ООО «Газпром трансгаз Томск». | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Дети сотрудников предприятия | Разово |
| Во всех регионах работы компании состоялись торжественные мероприятия, посвященные Дню старшего поколения. В праздновании приняли участие пенсионеры «Газпром трансгаз Томск». Для участников были организованы торжественные вечера с концертной программой и праздничным ужином. | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Пенсионеры, работавшие на предприятии | Ежегодно |
| Кубок Дальнего Востока по бильярдному спорту на призы ООО «Газпром трансгаз Томск» прошёл | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Дети сотрудников предприятия | Ежегодно |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|----------|
| в Хабаровске. | | | |
| Накануне Нового года сотрудники компании «Газпром трансгаз Томск» поздравили детей Моряковской школы — интерната с Новым годом. | Корпоративное волонтерство | Работники предприятия Школа-интернат | Ежегодно |

Компания ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни. Участие в социальном развитии регионов присутствия — принципиальная позиция Компании. Филиал неоднократно становился победителем областных и городских конкурсов на звание «Благотворитель года».

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО

| № | Мероприятие | Единица измерения | Цена | Стоимость реализации на планируемый период |
|--------------|---|-------------------|--------------|--|
| 1. | Поддержка Каргасокскому Дому культуры | Тыс. руб. | 450 | 450 |
| 2. | Гонки на собачьих упряжках «Берингия-2016» | Тыс. руб. | 160 | 160 |
| 3. | Субботник «Зелёная весна» | Тыс. руб. | 10 | 10 |
| 4. | Приняли участие в акции «Бессмертный полк» | Тыс. руб. | 0 | 0 |
| 5. | День защиты детей | Тыс. руб. | 280 | 280 |
| 6. | Сдача крови | Тыс. руб. | 0 | 0 |
| 7. | Новая детская площадка | Тыс. руб. | 2150 | 2150 |
| 8. | Мероприятия, посвящённые Дню старшего поколения | Тыс. руб. | 70 | 70 |
| 9. | Кубок Дальнего Востока по бильярдному спорту | Тыс. руб. | 85 | 85 |
| 10. | Поздравили детей школы — интерната с Новым годом. | Тыс. руб. | 320 | 320 |
| ИТОГО | | Тыс. руб. | 3 525 | |

В целом, на основании данных, представленных в табл. 1-3, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в табл. 1-3 программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, повышение значимости организации, ее серьезности, вовлеченность сотрудников, их социальное развитие.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Заключение

Кадровая политика - совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом.

Практическая часть работы была выполнена на примере УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск». Рассматриваемое предприятие имеет низкую численность персонала – около 315 чел. Основные работники предприятия – рабочие, мужчины с высшим или средним специальным образованием, со стажем работы от 5 до 20 лет.

Для значительного числа работников УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» характерен труд в особых условиях, что накладывает ряд особенностей, затрагивающих оплату труда, нормирование, пенсионное обеспечение, систему социальных гарантий, а также принципы набора кандидатов на имеющиеся вакансии.

С целью совершенствования действующей на предприятии кадровой политики в третьем разделе работы были разработаны мероприятия, которые могут применяться как по-раздельности, так и комплексно. Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации системы низкозатратны (в масштабах затрат предприятия в целом), но при этом способны принести УАВР ООО «Газпром трансгаз Томск» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацией сотрудников, принятых взамен уволившихся. Так же предполагается формирование новой системы развития персонала при помощи нового сотрудника.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

1. Повышение лояльности, вовлеченности и заинтересованности сотрудников в деятельности Компании;
2. Возможность сотрудникам самовыражаться;
3. Высококвалифицированный и единичный персонал;
4. Развитая система адаптации сотрудников;
5. Отсутствие длительного простоя в работе.

При рассмотрении КСО предприятия видно, что:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, повышение значимости организации, ее серьезности, вовлеченность сотрудников, их социальное развитие.

4. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

5. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

Список публикаций студента

1. Проблема выбора стиля руководства на разных уровнях зрелости коллектива. (выступление на конференции)
2. Анализ проблемы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в контексте управления предприятием. (публикация в сборник ТПУ)
3. Информационные технологии в управлении персоналом на примере КЦ «Карьера». (выступление на конференции)
4. Изменение кадровой стратегии предприятия и ее влияние на общую стратегию. (публикация в сборник ТПУ)

Список используемых источников

1. Грянина Е.А. Кадровый учет и управление персоналом. – М.: Пабблишинг, 2010. -190с.
2. Рогожин М. Ю. Кадровая служба предприятия. М.: РОСБУХ, 2011. -234с.
3. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Советник, 2010. -321с.
4. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. - М.: Издательство «Флинта», 2013. - 322с.
5. Охотский Е.В. «Книга работника кадровой службы». - М.: Экономика, 2011. -243с.
6. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело,2013. -421с.
7. Виханский О. С. Этапы формирования кадровой политики: учебник. – М.: «Гардарика», 2014. -211с.
8. Носова С.С. Современная экономика. – М.: Кнорус, 2011. -151с.
9. Цыпин И.С., Современная экономика. – М.: Проспект, 2012. -54с.
10. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие. – М.: "Академия Естествознания", 2012. -234с.
11. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИТК "Дашков и К", 2014. -321с.
12. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2011. -223с.
13. Травин В.В. Основы кадровой политики. - М.: Дело ЛТД, 2013. - 84с.
14. Бельский В.Ю. Принципы и приоритеты формирования кадровой политики. – М.: Вестник, 2015. -43с.
15. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: Высш. школа, 2010. -190с.

16. Ветлужских Е.В. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М: Альпина Паблишерз, 2013. – 119 с.
17. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М. 2010. – 277с.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
19. Маслоу, А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
20. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.
21. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ТЕИС. - 2014. - 236 с.

Приложение А

Порядок проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Конкурсный отбор (конкурс на замещение вакантной должности) – современная технология работы с персоналом, которая предоставляет претендентам на должность равные права и возможность продемонстрировать свои профессиональные и личные способности, а работодателю – возможность выбора кандидата, наиболее удовлетворяющего предъявленным требованиям и способного эффективно выполнять необходимые трудовые функции.

Конкурс на замещение вакантной должности проводится в двух видах:

- внутренний конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются только работники Общества;
- конкурс на замещение вакантной должности – участниками данного вида конкурса являются как работники Общества, так и лица, не являющиеся работниками Общества.

Подбор кандидатов путем конкурсного отбора может осуществляться по следующему примерному перечню:

- заместитель генерального директора;
- главные специалисты (главный диспетчер, главный энергетик, главный сварщик, главный метролог, главный механик и др.);
- руководители структурных подразделений Администрации и служб при Администрации, филиалов Общества;
- директор филиала;
- заместитель директора филиала;
- заместители руководителя структурных подразделений Администрации, филиалов Общества.

2 Правила организации конкурса

Для проведения конкурса издается приказ генерального директора (директора филиала) Общества. В приказе определяются сроки проведения конкурса и назначается конкурсная комиссия, состоящая из:

- председателя комиссии (в Администрации Общества – генеральный директор или заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию, в филиалах Общества – директор филиала или его заместитель по направлению деятельности отдела (цеха, участка), куда отбирается кандидат);

- заместителя председателя комиссии (в Администрации Общества – заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию или заместитель генерального директора по направлению деятельности отдела (службы, управления), куда отбирается кандидат, в филиалах Общества – заместитель директора филиала);

- секретаря комиссии (начальник или специалист ОКисР (кадровой службы филиала) Общества), ответственного за ведение протокола заседаний конкурсной комиссии;

- членов комиссии.

Все эти лица участвуют в работе комиссии с правом решающего голоса и по итогам работы комиссии подписывают протокол.

В случае возникновения спорных ситуаций для работы в конкурсной комиссии могут привлекаться независимые эксперты, которые участвуют в ее заседаниях с правом совещательного голоса.

Информация об объявлении конкурса публикуется не позднее, чем за 30 дней до определенного в приказе последнего срока представления документов, и содержит:

- наименование, местонахождение, основные виды деятельности Общества (в случае, если в конкурсном отборе предполагается участие кандидатов не из числа работников Общества);
- основные требования, предъявляемые к претенденту на должность;
- основные условия труда по вакантной должности;
- перечень документов, которые необходимо представить;
- адрес места приема заявок на участие в конкурсе и контактный телефон;
- дату и место проведения конкурса.

Лицам, желающим принять участие в конкурсе, должна быть предоставлена возможность ознакомиться и с иной информацией, не являющейся конфиденциальной либо не составляющей коммерческую тайну, касающейся деятельности Общества.

3 Требования к участникам конкурса

Основными требованиями, предъявляемыми к кандидату на участие в конкурсе, являются квалификационные требования (уровень образования, профессиональная подготовка, опыт и стаж работы по специальности, в должности), а также наличие определенных деловых качеств.

4 Правила подачи кандидатами документов для участия в конкурсе

Для участия в конкурсе кандидат подает заявление установленной формы на имя генерального директора (директора филиала) Общества.

В обязательном порядке к личному заявлению кандидат прилагает:

- резюме с фотографией;
- рекомендательные письма;
- другие документы, подтверждающие его уникальный опыт и квалификацию;

– проект программы развития, предложения по порядку работы структурного подразделения, куда подбирается кандидат на замещение вакантной должности.

Одновременно с подачей документов по приведенному перечню кандидат обязан предъявить паспорт гражданина Российской Федерации.

5 Способы оценки кандидатов на должность

Кандидат до начала конкурса проходит психологическое тестирование. Заключение психологического тестирования предоставляется только председателю конкурсной комиссии.

На каждого кандидата кадровая служба для членов конкурсной комиссии формирует пакет документов, указанных в п. 4.2 настоящего Порядка.

Предварительная оценка профессиональных и деловых качеств кандидата производится комиссией по сформированному пакету документов.

По решению комиссии кандидатам может быть предложено пройти профессиональное испытание, выполнить пробную работу или задание, соответствующее обязанностям по должности, на которую кандидаты проходят конкурсный отбор.

В качестве способов испытания и оценки кандидатов также допускаются:

- написание кандидатами рефератов по определенной теме с их последующим рассмотрением и оценкой в комиссии;
- анкетирование и тестирование кандидатов с целью оценки их знаний;
- индивидуальные собеседования с кандидатами;
- групповые дискуссии с участием групп кандидатов или всех кандидатов одновременно.

Метод или группа методов оценки кандидатов определяются конкурсной комиссией в зависимости от должности, на которую проводится конкурсный отбор.

При оценке кандидатов ведется заполнение всеми членами конкурсной комиссии группового оценочного листа.

6 Принятие решения по итогам конкурса

Заседание конкурсной комиссии считается состоявшимся, если на нем присутствовало не менее 2/3 членов комиссии, утвержденной приказом генерального директора (директора филиала) Общества. Присутствие на заседании председателя конкурсной комиссии или его заместителя обязательно.

Голосование конкурсной комиссии проводится открыто.

Отобранным на должность считается кандидат, получивший наибольшее по сравнению с другими кандидатами число голосов.

В случае если два или более кандидата набирают равное количество голосов, победившим считается кандидат, за которого проголосовал председатель комиссии, а при его отсутствии на заседании – заместитель председателя комиссии.

Решение конкурсной комиссии о назначении работника на вакантную должность в порядке конкурса, проведенного в соответствии с настоящим Порядком, является основанием для заключения с отобранным кандидатом трудового договора.

Данное решение может быть отменено генеральным директором (директором филиала) Общества в случае выявления нарушений проведения конкурсного отбора, которые могли повлиять на его итог, с назначением повторного конкурса.

Все споры и разногласия, возникшие между кандидатом и Обществом по поводу действий и решений, принятых в процессе конкурсного избрания на должность, разрешаются по соглашению сторон, а в случае не достижения

соглашения – в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации.

Приложение Б

Этапы подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности

Процесс подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности включает следующие этапы:

1 этап – планирование деятельности по формированию кадрового потенциала Общества (в соответствии с разделом 2 настоящего Положения);

2 этап – процесс подбора, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности.

Руководитель структурного подразделения заполняет в АСУП, распечатывает и передает работнику кадровой службы Заявку на подбор (Приложение Г) (далее – Заявка), в которой определяет требования к кандидату на должность, а также перечень должностных обязанностей (квалификационных характеристик), согласованных с НИЛ, ООТиЗ (руководителем экономической группы филиала).

Работник кадровой службы:

– осуществляет поиск кандидатов на основе Заявки с использованием источников;

– проводит предварительное собеседование с кандидатами, в ходе которого сообщает процедуру согласования в Администрации (филиале), проверяет наличие необходимого образования и опыта работы по профессии (в соответствии с должностной инструкцией и Квалификационным справочником), обсуждает предполагаемое место работы и должность в соответствии с информацией, указанной в Заявке, сопоставляет профессиональные и личностные ценности кандидата с корпоративными. Перед началом собеседования кандидатом заполняется Согласие на обработку персональных данных

– формирует в АСУП и заполняет лист согласования кандидата (далее – лист согласования) и открывает личную карточку на подбор и оценку в АСУП;

– направляет кандидата на собеседование к руководителю структурного подразделения Администрации Общества (филиала), директору филиала;

– подготавливает Представление на прием в филиал (после согласования с директором филиала/ непосредственным руководителем структурного подразделения, проверки в СКЗ).

Руководитель структурного подразделения (директор филиала):

– определяет соответствие профессиональных и личностных качеств кандидата предстоящей должности, обсуждает характер и условия труда, уровень заработной платы (согласовывается с ООТиЗ, руководителем экономической группы филиала). По итогам собеседования кандидату (соискателю) может быть предложено выполнение пробной работы;

– заполняет лист согласования (при необходимости формирует запрос на предоставление рекомендаций с предыдущих мест работы и на проведение

направленного психологического диагностирования, целью которого, к примеру, могут быть: определение социальной роли, выполняемой в коллективе, соответствие целей и ценностей кандидата корпоративным, перспективность развития кандидата в компании и др.) и передает его в кадровую службу.

После получения положительных результатов собеседования с руководителем структурного подразделения резюме кандидата направляется в Службу корпоративной защиты, специалисты которой после встречи с кандидатом и получения его согласия на проверку персональных данных, в течение 3 рабочих дней осуществляют проверку и письменно, в виде докладной записки информируют о ее результатах, что обязательно

учитывается при дальнейшем согласовании кандидата. В исключительных случаях срок проверки кандидата продляется, о чем уведомляется руководитель структурного подразделения (директор филиала, ответственный специалист по подбору персонала в Администрации). Исключительными случаями можно считать: нахождение кандидата на стационарном медицинском лечении, в служебных командировках, а также в случаях длительного проживания кандидата в других регионах страны.

Психологическое диагностирование осуществляется в отношении кандидатов, рассматриваемых на все должности руководителей и специалистов в Администрации Общества, на номенклатурные должности в филиалы.

Развернутое психологическое заключение в трехдневный срок передается начальнику отдела кадров и социального развития (в его отсутствие – специалисту, курирующему направление подбора персонала в Обществе), по запросу – руководителю структурного подразделения.

3 этап - процедура согласования.

Процедура согласования кандидатов на вакантные должности в Администрации:

а) специалист ОКисР, курирующий направление подбора персонала в Обществе, проводит первичное собеседование с кандидатом, оценивает его соответствие формальным признакам должности (образование, стаж работы, оценка динамики должностного роста, частоты смены работы, рекомендации с предыдущих мест работы). Мотивированное мнение относительно кандидата указывается в листе согласования;

Следует отметить, что с целью улучшения качества процедуры подбора необходимо внедрять и активно использовать такую форму работы, как организация и проведение коллегиальных собеседований (руководитель структурного подразделения, специалист по подбору персонала, ведущий психолог) с предварительно отобранными соискателями на вакантные должности;

б) начальник ОКисР на этапе собеседования с кандидатом определяет степень его соответствия формату организации, способность адаптации в коллективе, оценивает перспективы профессионального роста кандидата на предприятии. Мотивированное мнение по результатам собеседования указывается в листе согласования;

в) в ходе личного собеседования заместитель генерального директора по направлению деятельности определяет соответствие профессиональных и личностных качеств кандидата оперативным и стратегическим целям, стоящим перед структурным подразделением, в которое принимается работник, и Обществом в целом. Мотивированное мнение по результатам собеседования указывается в листе согласования;

г) заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества по итогам собеседования кандидата со всеми специалистами и руководителями принимает решение о представлении кандидатуры на вакантную должность генеральному директору Общества и заносит мотивированное мнение в лист согласования.

Процедура согласования кандидатов на вакантные должности в филиалы Общества:

а) с момента получения документов на кандидата, указанных в подпункте настоящего Положения, ОКисР определяет порядок проведения согласования;

б) дистанционно, без приглашения на собеседование в Администрацию Общества, проходят согласование кандидаты на должности рабочих, мастеров, прорабов, инженеров и специалистов любой категории.

Согласование данных кандидатов происходит в следующем порядке:

– специалист по подбору персонала ОКисР направляет на бумажном носителе руководителю структурного подразделения Администрации следующие документы: полученное от филиала по МИКС

представление на прием кандидата; лист согласования кандидата (формируется посредством АСУП);

– для принятия решения руководитель структурного подразделения Администрации запрашивает дополнительную информацию о кандидате, характере предстоящей работы у непосредственного руководителя структурного подразделения, в которое согласовывается кандидат, директора филиала, по необходимости, связывается с кандидатом по указанному в представлении контактному телефону;

– результат согласования в виде развернутого отзыва отображается в листе согласования кандидата, не позднее 2 рабочих дней с момента получения начальником профильного отдела представления на прием;

в) на собеседование в Администрацию Общества приглашаются кандидаты на должности начальников служб, центров, участков, руководителей группы. Кандидат за свой счет направляется на собеседование в Администрацию (по возможности, филиал оказывает содействие по доставке кандидата). В исключительных случаях, собеседование кандидатов на указанные должности может проводиться посредством видеоконференцсвязи.

Согласование данных кандидатов происходит в следующем порядке:

– ОКиСР согласовывает дату собеседования со всеми его участниками;

– ОКиСР подготавливает пакет документов на кандидата (лист согласования, представление и направленные филиалом документы);

– ОКиСР обеспечивает полное и оперативное собеседование в следующем порядке: руководитель структурного подразделения, начальник ОКиСР, заместитель генерального директора по направлению деятельности, заместитель генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества;

– каждый участник процесса согласования указывает в листе согласования мотивированное мнение по результатам собеседования.

4 этап – принятие решения о приеме кандидата на работу в структурные подразделения Администрации и службы при Администрации, филиалы Общества, а также о переводе, повышении разряда.

Окончательное решение о приеме на работу в структурные подразделения Администрации и службы при Администрации принимает генеральный директор Общества. Для проведения собеседования генеральному директору передается докладная записка «О назначении даты собеседования» за подписью заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию и комплект документов, включающий: лист согласования со всеми визами, резюме кандидата, психологическое заключение, результаты проверки СКЗ. В случае перевода специалиста из филиала на вакантную должность в Администрацию дополнительно к перечисленным документам прикладывается сводный рейтинг специалистов филиалов Общества по профилю.

Письменное согласование на осуществление кадровой операции (прием, перевод) за подписью заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества готовится с помощью АСУП и направляется в филиал по МИКС не позднее 5 рабочих дней со дня поступления в ОКиСР документов на согласование кандидатов. В случае если категория должности, на которую согласован кандидат, не соответствует категории должности по штатному расписанию филиала, ОКиСР готовит письменное согласование на кандидата с текстовой вставкой ООТиЗ в части изменения штатного расписания.

Результаты согласования ОКиСР о повышении разряда рабочим кадрам отображается на сопроводительном письме, копия которого с результатами передается в работу в ООТиЗ, работники которого проверяют наличие объема работ соответствующей квалификации и в двухдневный срок вносят изменения в штатное расписание филиала.

Окончательное решение о приеме на работу кандидатов на вакантные должности руководителей и специалистов в филиалы Общества принимает директор филиала, руководствуясь письменным согласованием заместителя генерального директора по кадрам и социальному развитию и результатами первичного медицинского осмотра.

При отборе кандидатов на замещение вакансий номенклатурных должностей предпочтение отдается внутренним источникам подбора персонала.

Согласование кандидатов на номенклатурные должности проводится путем изучения и анализа представленных документов (резюме на кандидата из внешних источников либо справка на работника Общества, выгружаемая из АСУП, заключение СКЗ), других дополнительных материалов и информации о кандидате на должность, собеседования кандидата с заместителем генерального директора по направлению деятельности, заместителем генерального директора по кадрам и социальному развитию Общества. Результаты согласования отражаются в виде резолюции должностного лица в листе согласования.

Решение о назначении кандидата на должность принимается генеральным директором Общества по результатам собеседования.

5 этап – оформление приема на работу, перевода, увольнения работников осуществляется в соответствии с установленным в Обществе порядком.

До приема на работу кандидат направляется на предварительный медицинский осмотр. Учитывая напряженный характер труда в газовой отрасли, высокую потенциальную опасность ошибочных действий при выполнении всех видов работ и принимаемых решений, кадровая служба направляет кандидата в медицинскую службу для организации прохождения

медицинского осмотра, с целью сохранения здоровья и предотвращения возможности развития профессиональных заболеваний.

Медицинская служба обеспечивает лиц, направляемых на медицинские осмотры, бланками направлений соответствующей формы¹, с указанием перечня врачей-специалистов и исследований, места проведения медосмотра. Медицинский осмотр кандидатов, принимаемых на рабочие места с вредными условиями труда, а также на работу, связанную с движением транспорта, проводится за счет средств Общества.

Составление и направление на согласование в Администрацию Общества сопроводительного письма на имя начальника ОКисР, представления на кандидата за подписью директора филиала и необходимых документов происходит с учетом следующих требований:

а) отправка документов на согласование приема и перевода персонала во всех филиалах Общества осуществляется только с использованием МИКС. При переводе работников из одного филиала в другой заявление сотрудника на имя генерального директора с визами обоих директоров направляется оригиналом в отдел кадров и социального развития;

б) информация в представлении должна быть:

– достоверной – соответствующей информации о персональных данных, трудовой и образовательной деятельности;

– правовой – представление кандидата на определенную должность формируется с учетом требований, предъявляемых к квалификации согласно Положению об отделе, должностной инструкции, Квалификационному справочнику и ЕТКС;

– автоматизированной – выгружаемой из АСУП. Исключается ручная правка в части персональных данных кандидата, его образовательной и трудовой деятельности;

– исчерпывающей – не требующей уточнения. Дополнительная информация о характере работ (временно, на период отпуска основного

работника и др.), необходимости обучения в Учебном центре Общества, изменении категории (разряда), в случае если уровень образования и опыт работы не соответствует категории (разряду) должности по штатному расписанию, указывается в поле «Комментарий». В графе «Основание к представлению» указывается причина: образовавшаяся вакансия (в связи с перемещением или увольнением сотрудника), введенная вакансия (вновь созданная) либо перевод (перемещение работника внутри филиала, даже если вакансия вновь введенная);

в) перечень прилагаемых документов для согласования приема/перевода инженерно-технических работников:

– справка об образовании из ВУЗа с указанием курса, если на момент согласования работник получает высшее образование;

– протокол заседания аттестационной комиссии для повышения категории работнику;

г) перечень прилагаемых документов для согласования кандидатов на прием, внутреннее перемещение, встречный перевод кандидатов на рабочие профессии:

– для согласования приема и перевода кандидатов на рабочие должности внутри филиала необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, представление и копии квалификационных удостоверений с указанием разряда (при согласовании кандидатов на должность водителя прилагается водительское удостоверение, подтверждающее право вождения конкретного вида транспорта);

– для согласования встречного перевода необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, представления на обоих кандидатов и документы, подтверждающие необходимую квалификацию;

– для согласования повышения разряда работнику необходимы и достаточны: сопроводительное письмо, протокол заседания тарифно-квалификационной комиссии филиала и квалификационное удостоверение.

– тарифно-квалификационная комиссия собирается с целью рассмотрения вопроса об изменении работнику очередного разряда, в ходе заседания руководствуется соблюдением следующих условий:

– наличием на рабочем месте работника квалификации работ, соответствующей устанавливаемому комиссией разряду;

– наличием у работника удостоверения о присвоении нового разряда после прохождения курса обучения в Учебном центре Общества;

– наличием в штатном расписании штатной единицы разряда, который планируется присвоить работнику.

Решение об изменении разряда работнику отражается в протоколе.

В состав тарифно-квалификационной комиссии входят: главный инженер – 1-й заместитель директора филиала, заместитель директора филиала, курирующий работу представляемого работника, непосредственный руководитель, инженер по ОТиПБ, руководитель экономической группы и специалист по кадрам.

Согласование приема рабочих неквалифицированного труда (уборщики, подсобные рабочие, дворники) происходит по электронной почте. Специалист по кадрам филиала отправляет в ОКисР Администрации письмо с указанием ФИО кандидата, года рождения, должности и характера работ. Согласование СКЗ по результатам проверки отражается на заявлении о приеме на работу работников неквалифицированного труда.